

UN NUEVO ORDEN EN LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES

GT 15 Sociología de las Organizaciones

AUTOR/ES

FRANCISCO GOMEZ GOMEZ

PILAR MUNUERA GOMEZ

RESUMEN

Ha sido mucho lo que se ha escrito sobre el comportamiento y la gestión de los recursos humanos. Este trabajo se fundamenta en dos tesis doctorales realizadas en España y en Holanda, en las que los autores se sirvieron de sus experiencias como investigadores en recursos humanos y profesores universitarios dedicados a la formación de "profesionales reflexivos" que entiendan los recursos humanos desde el desarrollo de nuevas ideas y prácticas para su gestión.

Desde un planteamiento personal y dialógico con los autores más importantes, se describe la heurística de las *constelaciones sistémicas* aplicadas a las organizaciones y se evalúa la eficacia del modelo, así como sus técnicas. También se proponen las condiciones necesarias para profundizar sobre algunas comprensiones de las organizaciones que enriquecen el abanico de intervenciones para la gestión de los recursos humanos.

Palabras clave.

Constelaciones sistémicas. Organizaciones. Recursos humanos. Gestión. Toma de decisiones.

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 el Modelo de *constelaciones familiares*, creado por Bert Hellinger, a las organizaciones 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) y EcheGARAY (2008) 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 de *constelaciones familiares*, creado por Bert Hellinger hace más de dos décadas, muestra claramente cómo su comportamiento es parecido a 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 campos profesionales.

Las personas, además de poseer capacidades para percibir diversos elementos, hechos y estados, somos capaces de percibir 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 traducidas a representaciones espaciales, lo que da lugar a que se puedan reescenificar determinados contextos sistémicos.

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 hacen posible que podamos desarrollar 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 familiar*.

El método de las *constelaciones sistémicas* en las organizaciones descrito (Gómez, 2008: 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. Produciendo, además, en los representantes en la *constelación organizacional* una sintonización sensible de su comprensión y percepción sobre los contextos sistémicos.

2.- DISCUSIONES SOBRE EL TEMA.

La constatación práctica, es decir la de los que vivencian su aplicación, supone poder 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 sólo como oportunidades sino como limitaciones. No obstante, en nuestro país se han dado algunas interpretaciones psicoterapéuticas (Alonso, 2005: 85-96) al modelo que no creemos ajustadas ni a los objetivos fenomenológicos de su aplicación ni, por supuesto, a los resultados del mismo. Por eso queremos dejar constancia del eco que ha tenido en los ámbitos de las publicaciones universitarias nacionales, en el último quinquenio, y de las explicaciones dadas sobre el mismo, que nosotros refutaremos, dejando claras tanto nuestra percepción como nuestras posiciones al respecto. Alonso 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 propios de las intervenciones.

Considerar y adquirir una actitud fenomenológica supone tener que aceptar previamente que son nuestros propios 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, 2008: 232 y Roevens, 2008: 25).

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 del citado modelo, el papel del investigador y el objeto de la investigación, admitiendo su propia evolución personal desde el año 2001 en que inició su 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. Admite 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.

En la primera parte de su investigación aborda la epistemología y la metodología del estudio mediante la explicación 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 las teorías citadas. El autor se apoya en Kelly (1955) para fundamentar los comportamientos de cada uno según las teorías que cada cual tiene 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 positivistas, como Gergen y Thatchenkery, Wierdsma, Maas, Manschot y Roodink y Woolgar, son citados por Roevens (2008: 22) en 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 lleva a Roevens, apoyado en muy diversas citas, a su defensa del paradigma fenomenológico.

La fenomenología es entendida como una serie de ideas en movimiento que se han desarrollado en diferentes direcciones a través del tiempo. El citado autor asocia sus fundamentos epistemológicos con el pensamiento de Husserl, Kant, Merleau-Ponty, Scheler, Hartmann, Heidegger, Sartre y Crotty, e incluso llega a afirmar sobre las acciones fenomenológicas se abren a variadísimas posibilidades:

- 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.

3.- METODOLOGÍA UTILIZADA Y RESULTADOS.

En la observación participante empleada en la metodología, que el autor la define 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 período de tiempo” (Roevens, 2008: 26). Incluye, a su vez, diferentes técnicas metodológicas como entrevistas formales e informales con profesionales. Así el estudio de grupo realizado en la Republica de China, entre diecinueve consteladores de diferentes nacionalidades y un diario con diferentes notas. El estudio abarcó 727 cuestionarios pasados a estudiantes de escala de respuesta cuantitativa, cuyos resultados se analizaron con SPSS (tabla 1). La observación directa de los profesionales, representantes, clientes y espectadores; además de haber asistido como participante en talleres de *constelaciones sistémicas* en cincuenta grupos y como miembro de la asociación de profesionales de habla holandesa, le permitió realizar análisis sobre diferentes documentos personales relativos a las *constelaciones sistémicas* y a su comunidad.

Tabla 1. T-test				
Paired Samples Statistics				
	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1				
sysverbv	3,5868	44	,38040	,05735
sysverbn	4,1322	44	,34932	,05266
Pair 2				
houdingv	3,8258	44	,51081	,07701
houdingn	3,7879	44	,53840	,08117

Uno de los conceptos de este trabajo que llama más la atención, sobre todo para los que no se han aproximado a unas mínimas comprensiones de las *constelaciones sistémicas*, es el que Roevens denomina “representantes de la conciencia”, que son aquéllos que perciben las relaciones en una *constelación*. Su explicación es la siguiente: “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". Von Kibed las denomina como percepciones en lugar de sentimientos. Por supuesto un representante puede tener sentimientos y emociones, a veces incluso confusas, pero también hay movimientos internos y la 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 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) es útil para aumentar

la comprensión de lo que ocurre en una *constelación sistémica* de una organización. Dicha energía es diferente de la energía 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 (Hellinger, 2001: 440-441), todo el grupo puede modificar sus representaciones sociales del problema planteado.

Es importante comprender el estado anímico que debe tener el facilitador de la *constelación sistémica*, que Hellinger llama fenomenológico, y que se podría traducir como "medio vacío". Es un estado mediante el cual se tiene una intención en 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 vida y la muerte, con las víctimas y con los perpetradores.
6. Diferenciar entre las cuestiones personales y las de un cliente.

El estudio de la literatura existente de la temática, que Roevens recoge en la tercera parte de su obra, comienza con una pregunta sobre el conocimiento, refiriendo la visión del mundo de Platón y Jung. Describe las fuentes exógenas como

interpretación psicológica de las organizaciones, valiéndose de algunas ideas de la psicología social y recogiendo puntos de vista sobre la obediencia, las dinámicas de grupo y sus diversas técnicas de actuación. Realiza un análisis de las publicaciones recientes sobre *constelaciones sistémicas*, las diferencias esenciales entre fenomenólogos y construccionistas sociales, y un análisis en profundidad sobre tres estudios específicos. Como una *constelación sistémica* es un trabajo grupal, cita y expone brevemente algunos modelos 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, antes de citar diecinueve publicaciones sobre las *constelaciones sistémicas* en Europa, de las que elige para un desarrollo más amplio la de Grochowiak & Castella. Dicho trabajo fue escrito por un profesional que claramente representan el idioma, las ideas y los marcos de análisis para entender las *constelaciones sistémicas* en las organizaciones. También sería destacable la investigación de Ruppert, que con carácter empírico y cuantitativo abarca 156 encuestas a empleados de quince empresas industriales alemanas, y la de Van den Berg acerca de los efectos a corto plazo de las *constelaciones sistémicas*.

En la parte cuarta del trabajo el autor presenta los resultados, que ya han sido citados, de las veinte entrevistas a profesionales, los diarios, las *constelaciones sistémicas* de la República de China, la investigación cuantitativa y el estudio comparativo de *constelaciones sistémicas* en diferentes países antes de abordar en la quinta parte las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Entre las conclusiones relevantes cabe destacar que tanto los profesionales que aplican *constelaciones sistémicas* en organizaciones como la mayoría de los clientes, los representantes y los observadores cambian sus miradas sobre los problemas y los perciben con nuevas actitudes y nuevos modos de pensar.

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.

Nuestro trabajo, claramente diferenciado del anterior, se fundamentó en el modelo sistémico y su implicación en lo social, haciendo hincapié en las aportaciones que resultan de interés para su aplicación a las organizaciones. El segundo modelo utilizado fue el fenomenológico desde su aparición dentro de la filosofía y de la sociología alemana hasta su desarrollo más práctico en la corriente humanista. El tercer modelo fueron los axiomas de la comunicación humana por ser interesantes, no sólo en su aspecto digital sino, también en sus implicaciones analógicas y sobre todo los que se refieren a los ámbitos relacionales. El cuarto modelo utilizado fue el de las redes sociales, del cual se resaltaron los aspectos que más interesaban para el trabajo, y por último, se realizó una propuesta de integración de los cuatro modelos para intentar con ello llegar a una síntesis de los mismos, integrándolos en el denominado modelos de las representaciones organizacionales o, *constelaciones organizacionales*, en el que se apoyó la investigación, que aportó las técnicas y los métodos para realizar las intervenciones (Gómez, 2005: 21-116).

Se describieron veintiocho casos, de un total de treinta y dos estudiados, en los que se utilizó el método de las *constelaciones 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 la aplicación del método produce 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, por adaptarse a nuestros intereses y estar mundialmente aceptada. La tesis recogió los cambios de representaciones sociales, que más de 350 individuos investigados tenían 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 creen, como es el caso, que sus problemas laborales tienen solución.

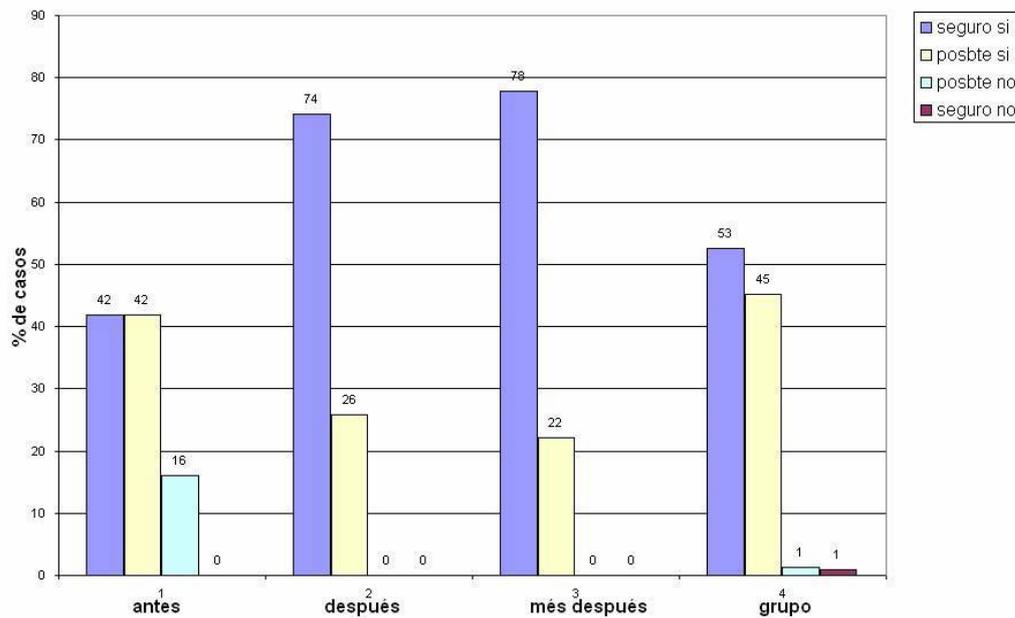
Los datos obtenidos antes de hacer las *constelaciones sistémicas*, nos muestran que el 42% estaba seguro de que sus problemas laborales sí tenían solución, el 42% posiblemente sí y posiblemente no el 16%. Después, de las *constelaciones sistémicas*, respondieron seguro que sí el 74% y posiblemente sí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

Los resultados muestran cómo los participantes en los diferentes grupos y con diferentes roles en ellos 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.

Gráfico 1

Gráfico-D-3. Creencias sobre la solución de los problemas laborales (Total ámbitos)



4.- CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y PREGUNTAS.

Las conclusiones a las que llegan los autores de las investigaciones que nos ocupan sobre la eficacia de las *constelaciones sistémicas* en las organizaciones se

fundamentan básicamente 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 obtenidos tienen una alta validez ecológica que se justifica por la realización del estudio de los fenómenos sociales en sus contextos naturales. Una crítica sobre la observación participante es que se observa el mundo a través del que observa y de sus propios prejuicios. Ello es lo que 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 nuestra 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 autores reflejan algunas de las críticas realizadas a su trabajo señalando como límite que no hayan seguido ningún método establecido como guión para sus estudios, lo que dificultaría que otro investigador pudiese repetir la misma investigación. Este hecho lo defienden desde el construccionismo social en el que no es necesario dicha 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 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, son las capacidades de un sistema para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines. 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. Frente a la realidad organizativa las interpretaciones tienen poco valor.

Los estudios realizados hacen 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 y lo que resulta novedoso es la aplicación que se hace de las mismas, el 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 sólo 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 suponga la pertenencia 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 hace posible que puedan surgir nuevas imágenes interiores, más liberadoras, que lleven a los individuos a ocupar otros lugares diferentes en su organización. El lugar que se ocupa en un grupo social o laboral

determina no sólo los sentimientos y las emociones del individuo sino, lo que es más importante, su conducta y por eso estas investigaciones demuestran que el nuevo enfoque, las *constelaciones sistémicas*, lleva a los individuos que realizaron las suyas 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 poder demostrar que actuar (en el sentido de hacer) supone intervenir y conocer a la vez, pues actuando los demás resultan afectados por dichas actuaciones al estar en interacción mutua. Quizás lo más significativo de nuestro comportamiento sea que produce reacciones y respuestas en los demás y las respuestas de los demás producen reacciones y respuestas en nosotros mismos. Y la investigación social y los que la llevan a cabo no pueden estar ajenos a ello

Para terminar, los autores realizan 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 que 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?

5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

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*. Universidad Complutense de Madrid.

Gómez, F. (2008). *Intervención social con familias*. Madrid: Mc-Graw Hill.

Hellinger, B. (2001). *Ordenes del amor*. Barcelona: Herder.

Hellinger, B. (2002): *El centro se distingue por su levedad*. Barcelona; Herder.

Roevens, J. (2008). *Systemic Constellations Wok in Organizations*. Tilburg University Nederlands: Science.Guide..