

# Constelaciones sistémicas en organizaciones<sup>1</sup>

*Systemic Constellations Wok in Organizations*

Francisco GÓMEZ GÓMEZ

(Universidad Complutense de Madrid)

fgomez@trs.ucm.es

## *Resumen*

Han sido muchos los ríos de tinta que han corrido sobre el comportamiento y la gestión de los recursos humanos, en artículos periodísticos, académicos de diferentes campos, así como en libros divulgativos y académicos. Roevens, el autor de este estudio, se apoyó en su experiencia en gestión académica y de los recursos humanos, en la labor desarrollada en más de diez organizaciones, como consultor sobre asesoramiento de personal, como investigador participante en talleres con nuevas tendencias para la gestión de los recursos humanos, como profesor universitario de recursos humanos y como formador para la construcción social de “profesionales reflexivos” que piensen los recursos humanos desde el desarrollo de nuevas ideas y prácticas para su gestión.

Este trabajo de investigación describe la heurística de las Constelaciones sistémicas aplicadas a las organizaciones. Evalúa la eficacia del modelo y sus técnicas y propone 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.

## *Abstract*

Much is written about human behaviour, and about what is known as the field of HRM: journalistic articles, academic articles from different fields, popular books and academic books. The author of this study, Roevens, relied on his experience in HRM as an HR, a human resource working for more than 10 organizations, as a consultant advising clients what to do with their personnel, as an enquirer joining workshops on

---

<sup>1</sup> Este artículo se basa fundamentalmente en los comentarios del libro de investigación de Roevens, J. (2008: 1-185).

new trends in HRM, as an HR lecturer guiding students through the theory and practice of HRM, and, as what social constructionists call a “reflective practitioner” thinking about HRM, and developing new insights and practices for HRM.

This dissertation describes several heuristics about organizations called Systemic Constellations Work (SCW), and of a particular technique called Constellation. It evaluates whether these heuristics and technique are effective, and proposes that they are under certain conditions. SCW deepens our understanding of organizations, and enriches the palette of HRM interventions.

*Keywords*

Systemic Constellations. Organizations. Human Resources. Management. Decision making.

El trabajo con Constelaciones sistémicas en las organizaciones es un campo novedoso en los ámbitos de la investigación académica del Continente Europeo, por ello esta obra supone un hito en el camino ya iniciado en nuestro país con la publicación en el año 2005 de *Técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones* por la Universidad Complutense de Madrid<sup>2</sup>, el cual ha utilizado Roevens para su comparación con los resultados de, entre otros trabajos, los realizados por Ruppert (2003), Jurg (2007) y Motto (2006) en Alemania, Inglaterra y Francia. Las deducciones extraídas ofrecen unos resultados similares y con bastante unidad sobre las diferentes aplicaciones de las Constelaciones sistémicas en las organizaciones.

Esta investigación desarrollada en los Países Bajos sobre la aplicación en las organizaciones del modelo de Constelaciones Familiares, creado por Bert Hellinger hace más de dos décadas, es como una “mancha de aceite” que se extiende cada vez más, y más, a medida que transcurre el tiempo y que estos trabajos van siendo conocidos tanto en las universidades como en diversos campos profesionales. La constatación práctica supone poder evidenciar y experimentar que cada persona tiene una gran conexión y relación con su pasado, con sus antecedentes, con su organización y con las personas cuyas vidas afecta, esto es 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.

Considerar y adquirir una actitud fenomenológica supone tener que asumir 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

---

<sup>2</sup> Gómez Gómez, F. (2005: 1- 456).

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; el equilibrio entre dar y recibir: que articula las relaciones personales; y, sobre todo, el 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.

La investigación enmarcada dentro de lo que se conoce como desarrollo organizacional, la gestión de los recursos humanos y la toma de decisiones en las organizaciones aplica el modelo de las Constelaciones familiares a las organizaciones. En la introducción se recoge de brevemente la aplicación del citado modelo, el papel del investigador y el objeto de la investigación, el cual, reconoce Roevens, que evolucionó desde el año 2001 en que se inició el estudio, cuando aún existían pocos trabajos publicados sobre Constelaciones sistémicas, hasta su finalización. El 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. Roevens reconoce como observador participante su giro de 360° sobre todas las funciones relativas a las Constelaciones sistémicas, se declara cercano a la fenomenología 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 la investigación se 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 “socioracionalismo” 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 (Boulding, 1966)

Algunos autores positivistas como Gergen y Thatchenkery (1996), Wierdsma (1999), Maas, Manschot y Roodink (2001) y Woolgar (1966) se citan como defensores de un tipo de conocimiento que debe ser universalmente válido, independiente del

contexto social, del tiempo y del observador, siendo Karl Popper (1973) quien 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 (Kruglanski, 1989). 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". 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 (Audi, 1999) como una serie de ideas en movimiento que se han desarrollado en diferentes direcciones a través del tiempo. Se asocia con el pensamiento de Husserl, Kant, Merleau-Ponty, Scheler, Hartmann, Heidegger, Sartre y Crotty (1988) y se afirma sobre las acciones fenomenológicas que son:

- 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.

En la observación participante utilizada en la metodología, que el autor 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, los escépticos, los recién llegados, los investigadores) a través de una intensa participación con ellos en su medio natural, a menudo durante un largo período de tiempo”, se incluyen diferentes técnicas metodológicas como: entrevistas formales e informales con más de veinte profesionales; grupo realizado en la Republica de China; estudio realizado entre diecinueve consteladotes de diferentes nacionalidades y un diario con diferentes notas; estudio mediante 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; como miembro de la asociación de profesionales de habla holandesa y, por último, haber realizado análisis de 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 del 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 cita como 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 (2002) las denomina como percepciones en lugar de sentimientos. Por supuesto, un representante puede tener sentimientos y emociones, a veces incluso pesadas, pero también hay movimientos internos, 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” 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.

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 del facilitador tiene seis características, ya que está:

1. En contacto con la energía sistémica sin ser abrumado por ella.
2. Comprometido con una solución.
3. Permitiendo a todos sus destinos.
4. Ignorando las causas y confiando en la Constelación.
5. De acuerdo con la vida y la muerte, con las víctimas y con los perpetradores.
6. Diferenciando entre las cuestiones personales y las de un cliente.

La tercera parte de la obra estudia la literatura existente de la temática, comienza con una pregunta sobre el conocimiento con referencias a la visión del mundo de Platón y Jung, describe las fuentes exógenas, como interpretación psicológica de las organizaciones, algunas ideas de la psicología social, como 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 de 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, escrito por un profesional de otros profesionales y que claramente representa el idioma, las ideas y los marcos de análisis para entender las Constelaciones sistémicas en las organizaciones, la de Ruppert (2003), estudio empírico cuantitativo de 156 encuestas a los empleados de quince empresas industriales alemanas, y la de Van den Berg acerca de los efectos a corto plazo de las Constelaciones Sistémicas.

La parte cuarta del trabajo 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, 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.

Las conclusiones a las que llega el autor del estudio sobre la eficacia de las Constelaciones sistémicas en las organizaciones se fundamentan básicamente en sus intervenciones como observador participante, que abarcan las funciones de observador en los talleres, representante de clientes, constelador (facilitador), profesional reflexivo y profesor. La observación participante tiene una ventaja especial, que 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 diferentes intensidades.

Las Constelaciones sistémicas en las organizaciones ofrecen nuevas perspectivas y nuevas oportunidades para abordar las cuestiones organizativas. Pero el propio autor refleja algunas de las críticas realizadas a su trabajo señalando como límite que no haya seguido ningún método establecido como guión para su estudio, lo que dificultaría que otro investigador pudiese repetir la misma investigación. Este hecho lo defiende 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 del trabajo de investigación resulta del máximo interés el hecho fundamental que las Constelaciones sistémicas en las organizaciones demuestren que las organizaciones suponen 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, pues frente a la realidad organizativa, las interpretaciones tienen poco valor.

El trabajo finaliza, antes de su amplia bibliografía y sus anexos, con las siguientes, pertinentes 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?

## BIBLIOGRAFÍA

ECHEGARAY INDA, Guillermo (2009): *Las Constelaciones Organizacionales*. Pamplona, Verbo Divino.

GÓMEZ GÓMEZ, Francisco (2007): *Intervención social con familias*. Madrid, Mc-Graw Hill.

\_\_\_ (2004): "Los cambios relacionales en los recursos humanos de las organizaciones". *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, pp. 155-224.

\_\_\_ (2005): *Técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones*. Universidad Complutense de Madrid.



\_\_\_ y PÉREZ DOÑORO, Ana María (2005): "Investigación sobre la aplicación del método de las constelaciones familiares de Bert Hellinger a la supervisión clínica". *Revista de investigación en psicología*. Vol. 8, Nº. 1, pp. 29-50.

\_\_\_ y TORRE HENÁNDEZ, Miguel Ángel (2006): "Una nueva lógica de investigación e intervención psicosocial". *Portularia: Revista de Trabajo Social*. Vol. 6, 1, pags. 109-119.

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