

## INVESTIGACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE LAS CONSTELACIONES FAMILIARES DE BERT HELLINGER A LA SUPERVISIÓN CLÍNICA

FRANCISCO GÓMEZ GÓMEZ\*, ANA MARÍA PÉREZ DOÑORO\*\*

### RESUMEN

La parte empírica de este trabajo de investigación incluye los modelos de intervención sistémico y fenomenológico en el modelo de las constelaciones familiares, así como el modelo de las representaciones sociales.

La investigación consiste en aplicar el método de las constelaciones familiares creado por Bert Hellinger a la supervisión clínica. Para ello, se estudiaron catorce casos, presentados por los psicoterapeutas participantes en la misma.

Los resultados dan cuenta de los cambios de creencias, convicciones y grados de satisfacción de los participantes en las dinámicas de grupo. En definitiva, la investigación recoge los cambios en las representaciones sociales de los psicoterapeutas investigados, sobre sus problemas y relaciones laborales, como consecuencia de la aplicación del método de las constelaciones familiares.

**Palabras clave:** Supervisión clínica, Constelaciones familiares.

### ABSTRACT

The empiric part of this investigation work includes the systemic intervention models and phenomenologic in the pattern of the family constellations, as well as the pattern of the social representations.

The investigation consists on applying the method of the family constellations created by Bert Hellinger to the clinical supervision. For it, fourteen cases were studied, presented by the participant psychotherapists in the same one.

The results give bill of the changes of beliefs, convictions and degrees of the participants' satisfaction in the group dynamics. In definitive, the investigation picks up the changes in the social representations of the investigated psychotherapists, have more than enough its problems and labor relationships, as consequence of the application of the method of the family constellations.

**Keywords:** Clinical supervision, family constellations.

---

\* Profesor Titular y Subdirector de Ordenación Académica de la E.U. de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid. Psicoterapeuta Familiar reconocido por la FEAP (Federación Española de Asociaciones de Psicoterapia). E-mail: fgomez@trs.ucm.es

\*\* Psicólogo Clínico.

## INTRODUCCIÓN

Con esta investigación sobre supervisión clínica de los psicoterapeutas que desempeñan tareas en sus respectivas organizaciones, tanto públicas como privadas, queremos intentar aportar unas conclusiones, mirar las tendencias existentes o descubrir relaciones relevantes, que supongan, a su vez, establecer unas bases para crear diferentes vías de investigación que hagan posibles nuevas teorías y prácticas a desarrollar, en el ámbito de la psicoterapia familiar.

Esperamos poder contribuir con nuestro trabajo a que exista una mayor comunicación entre el mundo de la investigación y el mundo de la psicoterapia para que una y otra se enriquezcan mutuamente.

La aplicación del modelo de las constelaciones familiares<sup>1</sup> nos permitirá visualizar las relaciones psicoterapéuticas entre profesionales y clientes, lo que nos permitirá mirar las insatisfacciones que se producen y los registros existentes del equilibrio entre el dar y el tomar necesario para que la ayuda profesional pueda resultar eficaz y eficiente.

Daremos cuenta de las diversas aplicaciones efectuadas en distintos grupos donde sus participantes abordaron sus situaciones laborales, así como sus relaciones interpersonales dentro de las organizaciones en las que desarrollan sus actividades.

El método PBL (Basado en la Resolución de Problemas), que desde 1970 viene aplicándose en las ciencias de la salud, del derecho, de los MBA, etc., se fundamenta en una metodología que consiste en tratar situaciones de la vida real, del método de caso, del aprendizaje autodirigido, del trabajo en grupo, etc. En él el aprendizaje es la actividad fundamental mientras que la enseñanza es una actividad de apoyo. Por ello, se aplica el aprendizaje en su contexto y se busca la aplicabilidad del conocimiento fuera del contexto educativo. Dicho método puede resultarnos útil como ejemplo o aproximación a lo que nosotros realizamos en esta investigación. No queremos olvidar que, entre nuestros objetivos buscamos, también, poder experimentar modelos de aprendizaje en los que los profesionales aprendan a relacionarse con su entorno de otras maneras y adquieran habilidades que les permitan ser autónomos en la resolución de los problemas y de los conflictos, que se les planteen.

Recogeremos una breve fundamentación teórica y la forma de aplicación del método de las representaciones organizacionales a los grupos para demostrar cómo cambian las representaciones sociales que los psicoterapeutas, participantes, tenían sobre sus relaciones laborales y terapéuticas.

## METODOLOGÍA

### Aspectos epistemológicos

El diccionario de la R.A.E. (Real Academia Española) define epistemología como doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico y el diccionario Espasa añade que deriva de los términos griegos: *episteme*, conocimiento y *logia*, por lo que hace referencia a la teoría del conocimiento, es decir, supone reconocer las diferentes formas que cada uno tiene de ver el mundo según la epistemología a la que se adscriba.

Estamos de acuerdo con Dabas, E. (1998: 28-29) cuando afirma:

«La epistemología clásica nos legó la metáfora piramidal. Esta pirámide poseía en la cúspide un centro de poder del cual dependían las decisiones, lo que se debía saber y decir. No solo creímos en esta metáfora sino que contribuimos a sostenerla con nuestro accionar. Como ejemplo, la creencia sostenida de que las instituciones, entre ellas la escuela, funcionan porque el director está en su puesto a las ocho de la mañana, en lugar de pensar que su funcionamiento depende de la responsabilidad de cada uno de los que la integran, incluido el director. Pero sucede que frente al pensamiento jerárquico, aparece la posibilidad de buscar las pautas de conexión. Surgen, entonces, otras formas de concebir la relación entre las personas: las redes y las concepciones *heterárquicas* (Von Foerster, 1991). Esta concepción nos aleja de las formas jerárquicas, que tratan de imponer la autoridad de la verdad única. Desde esta nueva perspectiva, el conocimiento es el producto de la forma singular de la relación entre las personas y su mundo... Es el resultado de la interacción global del hombre con el mundo al que pertenece, el mundo de la diversidad donde la 'integración' sólo puede aspirar a legalizar la legitimidad de las diferencias, reconocerle el territorio de lo polimorfo, de lo multiforme, la polivocidad de sentidos... El conocimiento ya no busca la certeza sino la creatividad; la comprensión antes que la predicción; revaloriza la intuición y la innovación».

Metodología proviene también del griego: De *método* y *logia*. Y lo define el citado diccionario Espasa como: «Ciencia del método. Es la parte práctica del estudio de los actos de la razón. Siendo la lógica la ciencia que estudia teórica y prácticamente dichos actos, podemos entonces definir la metodología como la *lógica práctica*. // Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal».

Las precedentes explicaciones nos conducen a una aproximación necesaria para poder comprender los modelos teóricos y prácticos que vamos a seguir en nuestro trabajo. Porque el método de las constelaciones familiares, que es el que vamos a aplicar, tiene a nuestro juicio unas fundamentaciones teóricas sobre las cuales se asienta para poderlo utilizar.

El método dibuja el camino a seguir y dicho camino es el que recorreremos de acuerdo con un modelo teórico que establece las normas que se deben cumplir. Nosotros vamos a resaltar los aspectos más relevantes del modelo de las constelaciones familiares, que es el que vamos a aplicar en este trabajo de investigación.

Creemos que un modelo teórico es aquel fundamentado en una (s) teoría (s) explícita (s) y conocida (s). Por ejemplo: el modelo psicoanalítico, el modelo marxista, el modelo sistémico, el modelo interaccionista, etc. De una manera paralela, según nuestro criterio, un modelo de intervención es aquel que se apoya en un modelo teórico para llevar a la práctica dichos conocimientos. Este era el sentido que Marx daba a la validación de las teorías científicas mediante la praxis.

Es evidente que las diferentes teorías, y sus autores, no se corresponden con la división de las ciencias sociales y humanas, tal y como hoy las conocemos. Además, dichas teorías no pueden ser patrimonio exclusivo de ninguna de ellas<sup>2</sup>. Por ejemplo, cuando Marx y Freud escribieron sus teorías no lo hicieron pensando en la división de las distintas ciencias sociales y humanas, que fueron a las que después se aplicaron sus teorías.

Las constelaciones familiares de Bert Hellinger ponen en evidencia el poder de conexión que cada persona tiene con sus antepasados. Las injusticias cometidas dentro de un sistema y fuera de él (como en los casos de violencia política en cualquiera de sus modalidades), pueden

afectar a los miembros del grupo familiar quizá con problemas de salud y con relaciones conflictivas. En las familias hay una especie de contabilidad interna (Boszormenyi-Nagy, 1983) de quién dio o negó qué a quién. Los desequilibrios tienen que ser compensados, pues aquel que sufrió una injusticia recibió un poder. Tanto la exigencia excesiva como la explotación tienen unas consecuencias.

Bert Hellinger (2001: 14-21), con su enfoque fenomenológico ha hecho patente que al configurar una constelación familiar los representantes de los miembros de una familia sienten las sensaciones de los que representan (aunque no los hayan conocido previamente). Así se expresan las fuerzas complejas que actúan en los sistemas humanos y el camino hacia unas soluciones que resultan inimaginables, a priori. Este método de las constelaciones familiares ayuda a completar las causas pendientes, dejando a cada persona con su responsabilidad y su lugar de dignidad dentro del sistema familiar. Se rompen de esta forma las dependencias existentes que tienen los miembros actuales con lo no resuelto por los anteriores miembros del sistema familiar.

El método de trabajo consiste en que una persona sirviéndose de representantes configura su constelación familiar (Hellinger, B. 2001: 91-92). Con ello le da una expresión tangible en el espacio y en el tiempo. Posteriormente, y a partir de dicha expresión sacamos conclusiones acerca del sistema, de su estado actual, deduciendo consecuencias y desarrollando conceptos que llevan a una solución de los problemas planteados por la persona.

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 familiares nos muestran unas representaciones inconscientes que pueden ser exteriorizadas, traducidas a imágenes espaciales, lo que da lugar a que se puedan reescenificar determinados contextos sistémicos.

Los representantes de los miembros del sistema familiar son capaces de captar de manera representativa 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.

En la configuración de la constelación el profesional 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 a los representantes, a los observadores asistentes y al cliente a las fuerzas de dicho sistema. Así vivencian antiguas verdades del sistema y nuevas posibilidades. El grupo entero vivencia primero la dinámica de constelación 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, B. 2001: 440-441), todo el grupo puede modificar sus representaciones sociales del problema planteado.

## Algunos principios fundamentales del trabajo con constelaciones familiares y organizacionales

- **Derecho a la pertenencia**

Todos los miembros de un sistema familiar u organizacional tienen los mismos derechos de pertenecer a él (Hellinger, B. 2001: 491-493) y dichos derechos suponen unas obligaciones de realizar un esfuerzo de apoyo para conservarlo y renovarlo.

- **Dar y tomar**

Cuando no existe en una familia u organización un equilibrio entre lo que sus miembros dan y lo que toman entonces se suscita el descontento y los sentimientos de culpa, lo que puede llevar a tener que compensar dichos desequilibrios. El intercambio entre dar y tomar crea vínculos mutuos.

- **Quien lleva más tiempo tiene prioridad**

Siempre tiene prioridad sobre sus iguales aquel que llegó antes, pues adquirió al incorporarse una serie de derechos que no ostentan los que llegaron después, que deben reconocer dichos derechos. Los que ostentan una jerarquía más alta en el sistema familiar u organizacional deben reconocer a los que estuvieron antes porque les aporta muchos beneficios, al poderse apoyar en dicha experiencia. Siempre merecen una especial referencia los iniciadores o fundadores del sistema familiar u organizacional.

- **Fortalecer o debilitar**

Cuando una persona ocupa un lugar correcto y adecuado en su sistema se siente en él seguro, y con serenidad y fuerzas para la realización de sus funciones (Hellinger, B. 2001: 418). Por el contrario, cuando una persona no ocupa el lugar que le corresponde suele tener fantasías de grandeza y ello le debilita porque ahí no recibe el reconocimiento de los demás, no se valora a sí misma o no encuentra el apoyo necesario. Los sentimientos debilitadores que, a veces, expresan los representantes de una constelación suelen estar relacionados o con patrones antiguos o con injusticias cometidas en el sistema anteriormente.

- **La conciencia de grupo**

Podemos distinguir entre conciencia personal que es la que cada uno de nosotros sentimos y una conciencia de grupo que es aquella que no sentimos y que únicamente podemos conocer por sus efectos. En las constelaciones familiares podemos ver esos efectos al tomar conciencia de los destinos trágicos que se repiten en una familia. Esta conciencia grupal da prioridad a la supervivencia del grupo. Así tienen preferencia los que aparecieron antes en el tiempo sobre los que lo hicieron después. Por ejemplo, cuando se comete una injusticia con alguien excluyéndolo, se rompe el equilibrio entre el dar y el tomar, y un miembro que nace después va a intentar corregir el desequilibrio, reparar la injusticia, en aras de la supervivencia del grupo y reivindicando su derecho a pertenecer a él. De esta forma es como los miembros, a veces son sacrificados por la supervivencia del grupo. Lo que hacemos con la representación es mirar aquí quién pagó el precio y quién tuvo la ganancia.

El trabajo con constelaciones familiares trata de la reconciliación. Se trata de dejar el pasado allí donde corresponde, es decir que sea pasado y para ello es necesario reconciliar el pasado. Así se llega a estar en paz con las personas que nos hirieron. Pues cuando

el pasado no está reconciliado entonces los miembros actuales expían algo que corresponde a otro miembro y otro tiempo sin que dicha expiación tenga ya que ver con el hecho concreto que ocurrió. Aquí es donde se producen las implicaciones sistémicas.

Con respecto al método empleado en las constelaciones familiares queremos establecer un paralelismo con Jung cuando se refiere al método:

«El método... consiste, por un lado, en hacer consciente lo más acabadamente que sea posible la constelación de contenidos inconscientes, y por el otro, en una síntesis de estos con la conciencia por un acto de reconocimiento.

(...) Todo conocedor de la antigua ciencia natural y filosofía de la naturaleza sabe hasta qué punto se proyectan los datos del alma en lo desconocido del fenómeno exterior. En realidad esto ocurre hasta tal punto que de ningún modo podemos hacer afirmaciones sobre el mundo en sí ya que, siempre que queremos hablar de conocimiento, estamos constreñidos a convertir el acontecer físico en un proceso físico». (Jung, C.G., 1984: 47-52).

- **Tipos de sentimientos en la intervención**

Los sentimientos que debemos reconocer y diferenciar son aquellos que nos resulten válidos para trabajar con la persona y que nos lleven a una solución.

Hellinger distingue cuatro tipos de sentimientos que nos pueden resultar muy útiles para la intervención (Weber, G., 1991: 287-290):

1. Sentimientos de **tipo primario**, son aquellos que llevan a la acción, que dan fuerza y tienen que ver con lo que ocurre en el momento. Son sentimientos simples que no requieren mucha explicación, suponen tranquilidad. Tienen poca duración y alcanzan su meta enseguida, produciendo en los demás empatía porque se sienten libres, ya que la persona que muestra dichos sentimientos es fuerte.
2. Sentimientos de **tipo secundario**, son aquellos que impiden la acción, absorben la energía, llevan a la duda para impedir la acción. Podríamos denominarlos metafóricamente como «la sopa negra» porque el otro quiere convencernos de su incapacidad pasándonos la responsabilidad de su vida pero, eso sí, cualquier solución que le demos no le valdrá y además, si caemos en esa trampa de trabajar con él automáticamente él detectará que somos, al menos, tan incompetentes como él para lograr una solución. Son esas personas que van de víctimas, cuyo diálogo interno está basado en frases como: «siempre me ocurre lo mismo», «los demás no me quieren», «nadie cuenta conmigo», etc. todo ello dicho con la mirada hacia el suelo. Suponen movimientos circulares cuya energía no lleva a ningún lado, a nada.

Estos sentimientos los detectamos cuando nos ponemos nerviosos con lo que el otro nos dice. Son los más expresados, más exteriorizados, ya que lo que se pretende con ellos es convencernos de que la persona que nos los comunica no puede hacer nada, por eso los exagera y los dramatiza. Así se siente débil, junto con los demás al no haber nada con lo que se le pueda ayudar. Duran mucho ya que pretenden mantener la situación de no-actuar y empeoran al ser expresados, por eso las terapias basadas en cuidar dichos sentimientos duran tanto, porque desvían la atención e impiden la percepción que el terapeuta tiene del problema.

«Quisiera aportar un ejemplo, en este caso, refiriéndose a la aflicción primaria y secundaria. Una aflicción primaria puede ser, por ejemplo, un dolor muy intenso por una separación. Si la persona se abandona a este dolor la aflicción pasa rápido, dejando a la persona liberada y con la posibilidad de comenzar de nuevo. La aflicción secundaria se muestra, por ejemplo, como autocompasión. Este sentimiento por ejemplo puede durar toda la vida. Este tipo de dolor no crea ninguna separación, únicamente sustituye la aflicción primaria.

También la venganza es un sentimiento secundario: Muchas veces se trata de la reacción a un movimiento interrumpido hacia uno de los padres.» (Weber, G. 2001: 288).

3. Sentimientos **sistémicamente adoptados**, son aquellos mediante los cuales una persona está enajenada, fuera de sí, no pudiendo los demás hacer nada por ella porque es un sentimiento ajeno. Es cuando alguien nos cuenta algo que vemos que no corresponde con la situación actual de la persona. Lo que debemos hacer es devolver dichos sentimientos al lugar que les corresponde.
4. **Meta-sentimientos**, son aquellos que se expresan sin emoción. Son una fuerza concentrada como el valor, la humildad como asentimiento al mundo tal como es, la serenidad, etc. También existe el meta-amor que es un amor superior y la meta-agresión que supone hacer daño a alguien sin querer hacerle ningún mal, este es el caso del cirujano y del psicoterapeuta por ello ambos necesitan de mucha fuerza. La sabiduría supone la posesión de todos los meta-sentimientos y conlleva el valor, la humildad y la fuerza. Supone un actuar sabiendo lo que tengo que hacer y lo que no. No es deducido y el sabio sabe enseguida lo que corresponde. Es un actuar diferente a lo que se esperaría. Se adquiere como un premio de la experiencia y el esfuerzo, como un fruto maduro. La aplicación de los meta-sentimientos es de suma importancia para la supervisión clínica.

Hasta aquí hemos dado unas pinceladas de aquellos aspectos teóricos que, a nuestro juicio, resultan importantes a la hora de aplicar el método y facilitar el cambio de las representaciones sociales de los profesionales que es donde el modelo expuesto puede ser útil para la supervisión clínica. Hasta hoy muchos modelos teóricos han fijado su atención en el estudio del comportamiento de los individuos, no sólo para intentar predecirlo sino muchas veces para modificarlo. Se intentaban conocer así los «por qué» de ciertas conductas que los individuos tenían.

Para nosotros lo importante son los «para qué» y los «cómo». Pues consideramos que cuando los individuos hablan de sus dificultades y problemas lo hacen de unas formas y maneras incorrectas y son dichos planteamientos los que no facilitan la solución y dan lugar, incluso, a un empeoramiento de los mismos.

Mediante el cambio de los comportamientos lo que se buscaba era crear una nueva descripción de la situación para pasar a un segundo plano lo que había sido importante hasta ese momento. Sin embargo, el cambio en las representaciones sociales, que son las imágenes que construimos mediante nuestras percepciones, produce cambios comportamentales. El interés pasa de los problemas a las representaciones sociales. Es el cambio de representaciones sociales lo que modifica el comportamiento y no al revés.

Retomando la clasificación de los sentimientos en primarios y secundarios, podemos afirmar que la confianza de un sujeto en sí mismo, como sentimiento primario, le lleva a la

autonomía y esta es el producto de una representación adulta de sí mismo. Por el contrario, también, podemos afirmar que la falta de confianza en sí mismo de un sujeto, como sentimiento secundario, le lleva a la dependencia y a una representación infantil de sí mismo.

El cambio de representaciones sociales donde el individuo se provee de imágenes en las que se descubre con unas cualidades, como estados intrínsecos de su ser, con unas competencias, como todo aquello aprendido que es capaz de reutilizar y con unas potencialidades, como todo aquello que él sabe que puede ser, supone una nueva forma de mirar la realidad y de abordar el ámbito de la supervisión clínica.

Nuestro modelo es un modelo aplicado en un grupo, en el que se realiza una dinámica que consiste en mirar<sup>3</sup> las relaciones interpersonales que existen en la organización donde trabaja el profesional del grupo que expone el problema. Esta visualización evoluciona pasando por imágenes que van desde la visión del problema existente hasta la solución del mismo. Por eso, los participantes cambian sus representaciones sociales de lo que ocurre y eso es lo que queríamos medir mediante la aplicación de un cuestionario que fue pasado a los que expusieron sus problemas, en distintos momentos: antes y después de cada dinámica y un mes después; mientras que a los demás integrantes del grupo les fue pasado al finalizar cada uno de los casos. El objetivo era poder contrastar los datos y comprobar qué cambios se producían. Pretendíamos estudiar los cambios en las creencias y en las concepciones que sobre los problemas en las relaciones laborales tenían los profesionales. Los cambios pueden deberse a la interiorización de unas imágenes diferentes a las que los participantes tenían cuando llegaron al grupo. Es por ello que, nuestra metodología puede resultar novedosa con respecto a las que han sido utilizadas hasta ahora en el campo de las representaciones sociales, pues estas han aplicado, fundamentalmente, los métodos y técnicas de investigación llamadas cualitativas. Y los métodos y las técnicas que nosotros vamos a utilizar están orientados más hacia la praxis, a la práctica y a los efectos que produce en los profesionales, que hacia la explicación de los propios fenómenos.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En un artículo de prensa de Dagmar Deckstein publicado en el diario alemán *Süddeutsche Zeitung* en julio de 1999<sup>4</sup> se recogía de la mejor forma, que hemos encontrado hasta ahora, lo que ocurre en un taller sobre constelaciones en organizaciones, cuya aplicación es a nuestro juicio la que mejores frutos puede ofrecernos a la hora de supervisar el trabajo de los profesionales de la psicoterapia. Dice así:

«Asesoramiento Sistémico de la Gestión en Organizaciones»

– Un nuevo método abre perspectivas hasta ahora desconocidas en la percepción de los miembros de una empresa.

‘¡Otra vez una nueva moda de management!’ También Wolfgang Rösler se sintió en un principio escéptico y no quería creer que esto podía funcionar. El gerente de la Oficina de la Seguridad Social de Munich-Este (Alemania) una vez más había participado en uno de los seminarios habituales para el personal directivo: organización de la agenda de trabajo, selección de personal solicitando empleo. Todo aquello que se consideraba indispensable para un directivo competente. Esta vez, sin embargo, el organizador del seminario tenía una oferta bastante exótica: ‘Constelaciones de Estructuras Sistémicas’. Este método permitía



detectar y solucionar los trastornos en el orden de un sistema. O, como explicaba la asesora Kristina Erb en el programa de su taller: ‘Las Constelaciones Sistémicas nos brindan la oportunidad de obtener en poco tiempo una gran cantidad de informaciones de un sistema, descubriendo asimismo ideas para cambios adecuados, que al mismo tiempo repercutirán de manera positiva sobre todos los miembros del sistema. Además, los participantes en una Constelación aguzan sensiblemente su percepción de los contextos sistémicos.

### Con los ojos cerrados

Hasta aquí, Wolfgang Rösler no entendía absolutamente nada, igual que cualquier persona que no hubiera oído nunca del trabajo con Constelaciones. La experiencia del taller, sin embargo, le ‘dejó atónito, para decir la verdad’. Wolfgang Rösler abordó la Constelación con la pregunta de por qué la cooperación entre los siete miembros del equipo directivo de la Oficina de la Seguridad Social no funcionaba de la manera deseada. Así, pues, Wolfgang Rösler eligió de entre los doce participantes del taller –todos personas ajenas a su empresa que no conocían a ninguno de los colaboradores de Wolfgang Rösler, ni siquiera de vista– sendos representantes para sí mismo y los siete directores de departamento.

Con los ojos cerrados, las manos puestas en sus hombros, condujo a cada uno de ellos hasta el centro de la sala, dándole una orientación en el espacio de acuerdo con su intuición – algunos, más juntos, otros, de espaldas al grupo. Y a partir de ahí empezó lo fascinante, que una y otra vez asombra sobre todo a la persona que configura una Constelación por primera vez: los representantes de los compañeros de Wolfgang Rösler comenzaron a expresar sensaciones e impresiones corporales como: ‘Este no es mi jefe’, ‘Me siento excluido’, ‘De alguna manera me da igual todo y no tengo nada que ver con los demás’. La escena de la Constelación reflejaba de manera inequívoca, e inmediatamente comprensible para el jefe, el patrón relacional que unía a los miembros del ‘sistema de siete’.

Así, por ejemplo, Wolfgang Rösler se dio cuenta, a través de la imagen configurada, de que solía tratar con preferencia a un miembro de su equipo directivo. ‘Si yo mismo cambio, en el sentido de no colocar tantas veces a la persona preferida en el centro, acercando más a los demás miembros del equipo, puedo lograr un mayor equilibrio entre todos’ –así lo percibe Wolfgang Rösler hoy.

La comprensión más asombrosa para él fue descubrir que él mismo era responsable del desequilibrio y que ‘no eran los demás’ –como él había pensado– ‘que no funcionaban’. También podríamos decir: esta es la comprensión de la responsabilidad del cargo directivo.

¿Magia? ¿Esoterismo? ¿Abracadabra mística? ¿De dónde ‘sabían’ los representantes configurados la trama relacional entre personas absolutamente extrañas? ¿Cómo es posible que alguien, a raíz de las afirmaciones de unos representantes configurados, pudiera sacar conclusiones en relación a un sistema, a su historia y a su estado, para después llegar a consecuencias e ideas de solución? Porque, como afirma Kristina Erb, en estas imágenes exteriorizadas de los sistemas –sean familias, departamentos, empresas enteras, incluso procesos judiciales o guiones de cine, que también pueden ser configurados– se trata de ‘una forma generalizada de lenguaje’.

### Vivencias cruciales

Hasta ahora, la asesora sistémica no sólo ha desencadenado vivencias cruciales, como en el caso del director de la Oficina de la Seguridad Social de Munich, sino que también pudo

ayudar a más de un fundador de empresa para encontrar el camino hacia la independencia, configurando en una Constelación los diversos proyectos alternativos. Asimismo, trabajando con herederos de algunas empresas, pudo descubrir la causa fundamental de su escaso éxito tras ocupar la dirección del negocio: su falta de valoración de la persona del fundador, por ejemplo. También este reconocimiento puede ser recuperado en el transcurso de una Constelación. Para este fin, la persona en cuestión se acerca al representante del fundador y le dice, por ejemplo: ‘Hasta ahora no te he valorado lo suficiente, ni he reconocido tus méritos para la empresa. Quisiera rectificarlo ahora’.

Lo más fascinante en todo esto es que tales frases, que más bien recuerdan fórmulas de conjuro ritual, desarrollan su eficacia en la realidad. ‘Algo’ cambia allá fuera, en la vida cotidiana después de una Constelación, aunque aquellos que buscaban una solución o respuesta no se den cuenta tan conscientemente. ‘El que un problema se haya solucionado se reconoce por la desaparición del mismo’ –así resume Kristine Erb una experiencia muy frecuente en el trabajo con constelaciones–. Esta es también la experiencia de Wolfgang Rösler que configuró su primera Constelación hace tan solo dos meses. Mientras tanto, ya nos ha contado de una reunión de trabajo de su equipo directivo durante la cual sus colaboradores hablaron por primera vez de las relaciones entre ellos. Además, para lo que queda del año ha fijado cuatro encuentros temáticos en los que se configurarán varios temas con la ayuda de Kristina Erb. Esto último, sin embargo, lo considera algo ‘absolutamente normal; de todos modos, esto habría sido un punto en la agenda, incluso sin la configuración previa de aquella constelación’. ¿De veras? No es de extrañar que el método de Configuración de Estructuras se propague a una velocidad tan vertiginosa en una época en que los conceptos de ‘globalización’ o de ‘pensamiento sistémico’ dominan el debate sociopolítico y de estrategias en organizaciones. Karl Weick, por ejemplo, experto en teorías de organización, opina: ‘El clima que preocupa a una organización ha sido creado por la misma organización. Las cosas de las que nos quejamos, cambian en cuanto nos damos cuenta de que tenemos parte en su desarrollo’. También se podría decir que, gracias a la experiencia con Constelaciones de Organizaciones, los participantes se hacen una idea del posible significado de expresiones como ‘la empresa como organismo vivo’, o ‘la organización se halla en vías de aprendizaje’.

El fundamento del trabajo con Constelaciones Sistémicas fue sentado por el terapeuta familiar Bert Hellinger, quien en un principio únicamente aplicaba este método al sistema de la familia. Fue solo a mediados de los años 90 que este método conoció un desarrollo ulterior para su aplicación a otros sistemas, sobre todo gracias a Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer que en 1995 fundaron el Instituto de Formación e Investigación Sistémicas en Munich. Desde entonces, el método de configuración de Constelaciones de Estructuras Sistémicas cuenta con un número de adeptos cada vez mayor. Kristina Erb, por ejemplo, afirma que no hay forma más clara de visualizar inmediatamente si una persona actúa en su lugar (de trabajo) con tranquilidad y lleno de energía, o debilitado. Y aquello que le debilita, también se manifiesta. Así, como la directora de su asesoría de empresas ‘Sistemas en Acción’, Kristina Erb frecuentemente ha tenido la experiencia de que algunos mitos como: ‘Aquí, todos somos iguales’, únicamente fomentan la inseguridad y los conflictos relacionales. ‘Toda organización siente la necesidad de dirección, de una dirección justificada por el rendimiento’. Otra experiencia muestra que bajo la influencia de aquellos ejecutivos que suelen abrirse paso a codazos, sin reconocer ni a sus compañeros ni a sus antecesores, todo el sistema puede quedar bloqueado. De nada sirven ni el mejor control ni el esfuerzo por bajar los precios a toda costa, el éxito duradero se malogra mientras los patrones relacionales ‘invisibles’, que únicamente salen a la luz a raíz de una Constelación, siguen actuando de esta manera nefasta.

## El inconsciente colectivo

El director de la Oficina de la Seguridad Social, Wolfgang Rösler, hasta hoy no sabe explicarse muy bien qué es lo que ‘funcionó’ en aquella Constelación, ni de qué manera ocurrió. Los expertos en teoría y práctica sistémicas, sin embargo, ya hablan del Inconsciente Colectivo, en el que se hallan memorizadas todas las informaciones, incluso de otros sistemas. O de aquellos campos morfogenéticos con los que el biólogo inglés Rupert Sheldrake explica por ejemplo el siguiente: antes de que la mujer llegue a casa, incluso faltando más de diez minutos para su llegada, su perro ya muestra signos de saber que su dueña está próxima. ‘Cuando por primera vez en mi vida vi una Constelación’ –comentó Sheldrake alguna vez– ‘por fin supe de dónde lo sabía el perro’. ¿Y por qué los humanos no habrán de participar también de este saber que los perros tienen desde hace tanto tiempo?»

Lo que pretendíamos era por un lado aplicar nosotros el método de las constelaciones familiares en algunos grupos que convocáramos, y reuniéramos para tal fin, y por otro lado investigar los efectos que las citadas constelaciones familiares producían en quienes las realizaban. Elaboramos un cuestionario para investigar<sup>5</sup> sobre los cambios de representación social que se producían en los profesionales que participaran en los grupos, preguntándoles sobre sus creencias, convicciones y niveles de satisfacción en cada una de las constelaciones familiares que se realizaran. Así, pasamos previamente un cuestionario (N.º 1), al psicoterapeuta que plantea su problema laboral y quiere realizar su constelación organizacional. Después de realizada la constelación organizacional le volvimos a pasar el cuestionario (N.º 2) de nuevo para comprobar si se habían producido cambios en sus opiniones, sobre sus creencias, convicciones y niveles de satisfacción. Un mes después de realizada la constelación organizacional le pasamos nuevamente el mismo cuestionario (N.º 3) para comprobar si los cambios, si se habían producido, perduraban o se modificaban: disminuían o aumentaban. Con la medición de dichos cambios pretendíamos poder demostrar de manera objetiva los efectos que produce en los individuos la aplicación de nuestro método de las constelaciones organizacionales.

Para la elaboración del cuestionario que queríamos pasar a los profesionales que participaran en los grupos pensamos que la terminología más exhaustiva que existía sobre organizaciones era la de la Norma Europea EN ISO 9000, la cual adopta íntegramente la Norma Internacional ISO 9000:2000, aprobada por el Comité Europeo de Normalización CEN, sobre Sistemas de Gestión de Calidad. Esta norma emplea una terminología aceptada internacionalmente, por lo que sus términos han sido ampliamente consensuados y probados en cuanto a los conceptos a que se refiere. Estos términos sobre organizaciones, así como los demás que eran de nuestro interés, nos resultaron muy útiles porque nos ayudaron para nuestros propósitos de investigación, pues no sólo estaban claramente definidos sino que son de una gran sencillez y de una fácil comprensión para los encuestados.

## Normas a las que debe ajustarse el supervisor en el desarrollo de las constelaciones organizacionales

Lo primero que nos interesa es la forma de reunir los grupos, esto nos dará una idea previa de cómo se debe posicionar el supervisor para desarrollar su labor. El grupo es convocado con el fin de representar en él las dinámicas grupales de aquellos participantes que quieran trabajar su problema o problemas laborales en el marco de las constelaciones

organizacionales. Para la presentación de los casos de nuestra investigación, en la convocatoria de los grupos se les informó además de que participaban en la presente investigación. Así, se solicitó el permiso de los profesionales para poder utilizar el material que fuera necesario para la realización del trabajo de investigación. El supervisor debe:

- **Mantener una actitud atenta, sin intenciones y orientada hacia los recursos**

El supervisor tiene que bloquear los sentimientos de tipo secundario que los profesionales supervisados quieren expresar porque estos solo nos llevan a un bucle paralizador (como ya se ha explicado). Su trabajo se apoyará en una actitud de aceptación incondicional que se oriente a los recursos y a la consideración de todos los miembros de la organización como igualmente válidos. Cuando el papel del coordinador de una constelación organizacional está libre de intenciones y es discreto, se hace más probable que las realidades se presenten más claras y los representantes se sientan más libres para probar distintas posibilidades de solución (Hellinger, B. 2001: 14-17).

Las preguntas que hace el supervisor tienen que estar dirigidas a las soluciones para evitar y cortar todo intento de discurso negativo, por parte del cliente, sobre lo que le acontece (sentimientos de tipo secundario que debilitan tanto al cliente como al supervisor). De ahí que las preguntas sean casi siempre muy parecidas: ¿si encontráramos una solución para qué la utilizarías?, ¿qué sería una buena solución para ti?, ¿qué quieres conseguir? o defíneme tu problema con tres palabras.

Las soluciones siempre pasan por incluir a los excluidos y por ello la actitud del coordinador de grupo tiene que ser activa en cuanto a considerar a todos los miembros de la organización como iguales en su derecho a pertenecer a la misma. Los miembros de una organización ya sean presentes o pasados, da igual, no pueden ser excluidos porque dicha exclusión afecta al presente de la organización. En cuanto que algún miembro es excluido se comete con él una injusticia y se le otorga un poder en la organización que aunque no se ve a simple vista ejerce una influencia tal sobre la vida cotidiana de la organización que condiciona todo lo que se realiza en ella.

El supervisor ha de favorecer un clima de libertad en el grupo, mostrando una actitud de estar libre de intenciones, para que los representantes se sientan libres a la hora de buscar soluciones, pues los representantes tienen más fácil no negar el problema que los propios clientes tienen y por tanto pueden también aportar soluciones con mayor facilidad.

- **Tener en cuenta no sólo el problema presentado por el profesional sino el contexto laboral más amplio**

Una pregunta clave que debe hacerse el supervisor es si ¿el problema que plantea el profesional supervisado puede abordarse mediante una constelación organizacional o familiar? Si la respuesta es afirmativa debe preguntarse seguidamente ¿qué tipo de constelación habrá que elegir? ¿La persona está centrada, emocionalmente implicada y dispuesta a trabajar por encontrar una solución o por el contrario lo que busca es que el supervisor le solucione sus problemas? ¿Busca que los demás cambien o es una mera curiosidad? ¿Es la urgencia de la persona lo bastante grande como para realizar la representación del problema? Todas estas preguntas son pertinentes pues hacer la representación de un problema sin dejar el tiempo necesario para que el cliente sienta la necesidad por él mismo debilita al cliente y puede en algún momento bloquear el proceso.

Toda constelación organizacional y familiar desde el punto de vista fenomenológico ha de efectuarse con el fin de ayudar, de que le sirva al profesional como un servicio que se le presta. Por eso, ha de evitarse cualquier intento de manipulación que el profesional pretenda realizar como resistencia a enfrentarse con sus propios problemas. Toda persona lucha entre hacer frente a sus problemas y negarlos, no querer verlos para no afrontarlos. Así, el supervisor debe sopesar si el momento en que se encuentra el profesional es el adecuado o no es el adecuado para poder ayudarle a que resuelva su problema. Si en su lucha interna por hacer frente a sus problemas o no hacer frente a sus problemas gana esta última fuerza y niega los propios problemas habrá que dejar la representación organizacional para otro momento en el cual en esa misma lucha interna puedan más las fuerzas que llevan al sujeto a hacer frente a sus problemas. Entonces será el momento adecuado para abordar la constelación.

Es muy importante conocer el contexto en donde se desarrolla el trabajo del psicoterapeuta para conocer el territorio en el que nos movemos, las interacciones sistémicas importantes, el papel a jugar por el supervisor y las posibles trampas en las que no caer. Es conveniente saber el lugar dónde trabaja el cliente, desde cuándo trabaja, posición que ocupa, con quién trabaja, etc.

El supervisor deberá ampliar el foco de observación al sistema organizacional del psicoterapeuta para que mediante dicha ampliación pueda tenerse en cuenta o considerarse a los demás miembros que forman parte de la organización que participan en el problema presentado. En esto consiste, en la mayoría de los casos, la solución de los problemas, por eso nuestro método de intervención social es un método fenomenológico.

- **Elegir el sistema que resulte más adecuado**

Según el tema que debamos tratar se implicará más a un sector del sistema que a otros. Pues todo sistema tiene que ver con las distinciones que en torno a él realiza un observador. Por tanto el supervisor debe incluirse en el propio sistema como alguien significativo del mismo ya que es él quien realiza las distinciones al elegir qué sectores se representan y cuáles quedan fuera. Si el supervisor se considerara fuera del sistema, por la propia lógica del modelo al quedar fuera no puede intervenir para favorecer o facilitar las soluciones. Así se determina que el rol de supervisor no puede ser parecido ni confundirse con el rol de un observador participante.

Configurar un sistema demasiado amplio puede resultar complejo para lograr imágenes que lleven a unas soluciones que sean pertinentes. Así el supervisor tiene que ver cuál es el sistema disfuncional que ha llevado al problema y quiénes podrían ayudar en el logro de las posibles soluciones. Es mejor comenzar por el menor número posible de representantes (Hellinger, B. 2001: 439-440, 497-499) y luego ir incluyendo algunos más, que no al revés, para reducir la complejidad. Aunque se puede también pedir a algún participante, si ya no es necesario, que se retire y se siente.

El número de personas participantes en la constelación puede reducirse haciendo que los representantes lo sean de conjuntos de personas, como clientes, trabajadores, profesiones, etc. Lo ideal es que una constelación no supere un número de entre cinco y siete personas aunque para la imagen que lleva a la solución se pueden añadir más personas. Si se configuran demasiadas personas el proceso se alarga y los participantes pueden cansarse, por eso la duración de una constelación no debe pasar de los 40- 45 minutos.

Debemos tener en cuenta que toda representación que realicemos queda de algún modo incompleta, dado que representa un primer paso hacia una futura solución, pese a lo cual tiene su fuerza.

Durante la configuración de la constelación organizacional o familiar y mientras los representantes están posicionados es necesario que el supervisor llegue a conseguir una actitud centrada en el fenómeno que se muestra. El supervisor tiene una influencia especial sobre el proceso (Hellinger, B. 2001: 493-494) aunque dependa totalmente de la información que le provean los representantes, por eso toda constelación es una obra conjunta. Así, los que realicen su constelación deben preguntar a los que eligen como representantes si quieren participar como tales en ella, deben posicionar a estos según su imagen interior para que los representantes puedan sintonizar con las sensaciones que les proporciona su posición sistémica y puedan así comunicarlas de la forma más breve que sea posible (Hellinger, B. 2001: 92-93). La labor de los representantes es someterse a las posiciones del sistema que representan y eso es suficiente para que puedan proporcionar una serie de informaciones relacionales sobre el sistema que son las que facilitan la adopción de soluciones relacionales y sistémicas.

- **Pasos hacia una imagen de solución**

Lo que guía a una constelación 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, B. 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.

El supervisor tiene que plantearse: quienes fueron excluidos de la familia u organización injustamente para poder ser integrados, cuáles son las hipotecas del pasado sobre las que se asienta el sistema, si los sentimientos expresados por los representantes son primarios o secundarios, si el problema planteado puede encontrar la solución en el nivel del sistema o ha de pasarse a un nivel más elevado, donde encontrar la fuerza para el cliente (Hellinger, B. 2001: 329-331) y si las dificultades del sistema representado se basan en problemas de relación o de estructura.

En las constelaciones se ha podido constatar que aquellos que tienen prioridad deben posicionarse hacia la derecha. El director o el equipo directivo se coloca a la derecha de los demás colaboradores o enfrente de ellos, después siguen los colaboradores del mismo rango colocados según su antigüedad en la organización. Los subgrupos o departamentos se posicionan por separado, los más influyentes a la derecha y cuando alguno de estos no recibe el apoyo suficiente por parte de sus superiores entonces se posiciona al superior detrás del inferior para que este se sienta apoyado y seguro. No obstante, ninguna de estas indicaciones debe tomarse como una receta rígida a aplicar ya que son los representantes de cada constelación quienes expresan si se encuentran bien o no en cada uno de los lugares que ocupan y hay que hacer caso a dichas expresiones que son las que guían el proceso concreto que se desarrolla en cada una de las constelaciones.

La imagen de solución se produce cuando los representantes expresan unos sentimientos de tipo primario, que es cuando se encuentran bien y con fuerzas en la posición que ocupan. Es entonces cuando, muchas veces, el supervisor hace entrar al profesional para que ocupe

la posición que le corresponde a esa imagen de solución. Esto se hace para que compruebe por sí mismo la fuerza que tiene en dicha posición frente a la debilidad que tenía en la posición que ocupaba al principio de la constelación organizacional. Todo esto resulta fundamental en la aplicación del método de las constelaciones familiares.

- **Rituales de reconocimiento de los miembros de las organizaciones**

En efecto, por otra parte, reconocer a los demás supone el reconocimiento de uno mismo, por ello son tan importantes los rituales llevados a cabo en las constelaciones organizacionales en los que el psicoterapeuta, sobre todo, reconoce a los demás miembros y a partir de dicho reconocimiento se produce un cambio significativo en las posiciones ocupadas por cada uno de los participantes en la constelación organizacional. Es como si se diluyeran las tensiones existentes y apareciera una nueva situación más relajada que hará posible las soluciones.

- **Las soluciones que se pretenden con las constelaciones familiares y organizacionales**

Aunque el lector ya habrá deducido que las soluciones buscadas conllevan la provisión de unas imágenes de solución que se facilitan a los profesionales y clientes, las cuales les fortalecen para seguir adelante en su camino, no queremos dejar de pasar la oportunidad de aclarar que las constelaciones familiares y organizacionales no pueden, por decirlo así, resolver la vida de nadie, en el caso de que ésta tuviera solución si fuera un problema, lo que hacen es proporcionar impulsos para que, como hemos afirmado, el individuo resuelva el problema que plantea en un momento muy concreto. En otros momentos diferentes planteará, tendrá o sentirá otros problemas que necesitará resolver o quizás tras un tiempo necesite abordar el mismo problema que vuelve a reaparecer. No obstante, parece que las constelaciones ayudan en ese sentido a resolver los problemas que los individuos plantean y eso es lo que pretendemos demostrar con nuestra investigación.

## Casos estudiados

En este apartado nos limitaremos a citar los catorce casos con los que efectuaron las constelaciones y a presentar más detenidamente uno de ellos en el que se realizó una constelación familiar y organizacional, por afectar a ambos ámbitos a la vez. Por ello, resulta válida para darnos ideas acerca de lo que se lleva a cabo en una constelación. Los casos que se constelaron fueron los siguientes:

- Psicoterapeuta que cambia de consulta.
- Profesional de un centro para niños discapacitados.
- Profesional de un ayuntamiento.
- Profesional contratada por institución pública.
- Profesional de una empresa privada.
- Profesional dueña de un negocio.
- Profesional de un equipo de atención a drogodependientes.
- Profesional de un centro de salud.
- Psicólogo clínico de un equipo con consulta privada.
- Psicoterapeuta de un gabinete.

- Profesional de escuela extranjera.
- Terapeuta de centro municipal contra la droga.
- Profesional en centro docente.
- Psicopedagoga de un gabinete de formación.

El caso a presentar es el que citamos en primer lugar, el de la **psicoterapeuta** que cambia de consulta.

El grupo estuvo compuesto por 15 profesionales sentados en círculo, que escuchan el diálogo desarrollado por el supervisor y la **psicoterapeuta**, que es quien expone su problema de cara a buscar una solución.

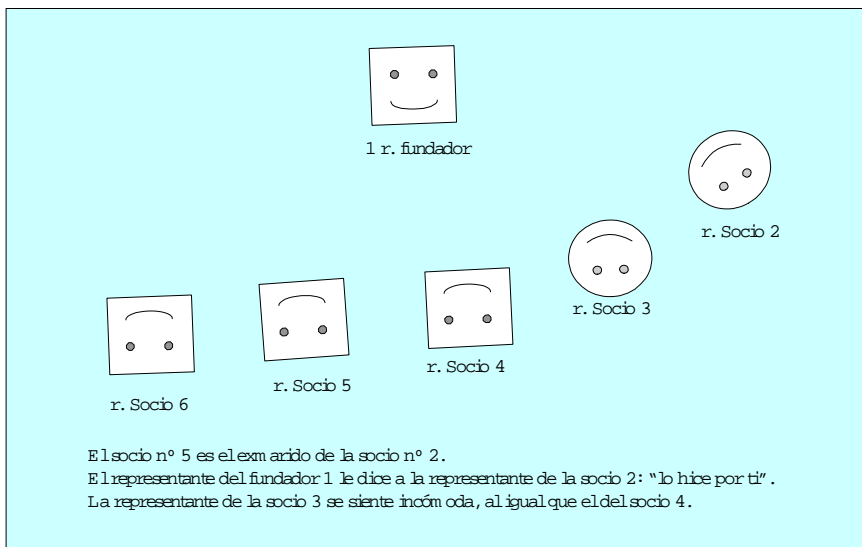
**Psicoterapeuta:** «Mi pareja vive en una capital de provincia y yo en los últimos años he tenido mi consulta en la otra ciudad donde vivo. Ahora voy a cerrarla para irme a vivir con él. Trabaja en un gabinete del que son dueños cinco socios y yo voy a entrar en dicho gabinete alquilando un despacho para mi consulta».

«Me formé con mi pareja que impartía formación y después formamos pareja y ahora me voy allí con él».

**Supervisor:** «¿Cuál es la estructura de los dueños?»

**Psicoterapeuta:** «El que primero entró en el gabinete fue mi pareja cuando le llamó el fundador (el dueño). Alquiló un despacho por el que pagaba un alquiler costoso. Después vinieron los otros cuatro y el dueño les vendió, a los cinco, el gabinete y no siguió con ellos, porque no quedaron bien entre ellos por un lío de faldas. El fundador se enamoró de la mujer de uno de los socios que trabajaba también en el centro. Ahora los dos siguen siendo socios del mismo. Así, son tres hombres y dos mujeres».

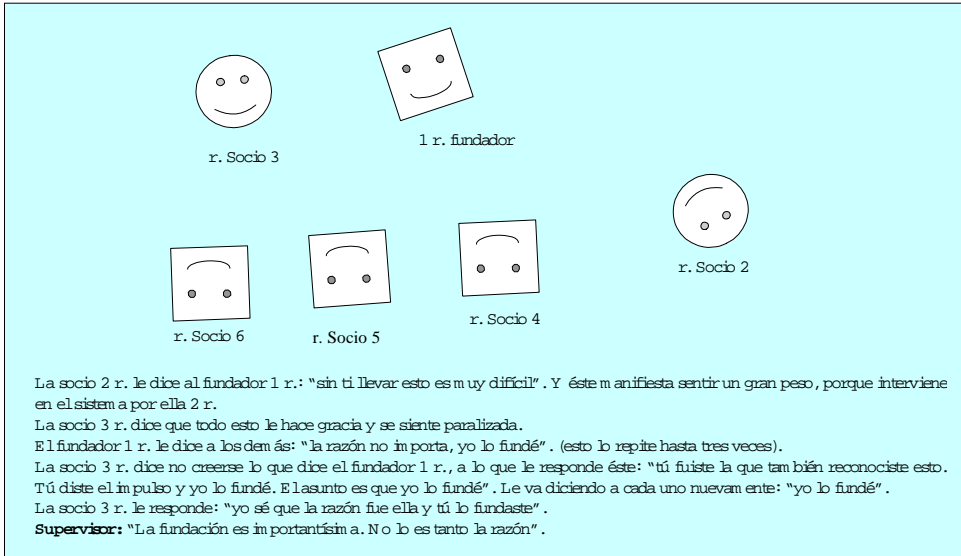
**Supervisor:** «Elige a alguien para el fundador y a alguien para cada uno de ellos».





Parece como si el orden en el que sitúa la **psicoterapeuta** a los representantes no planteara en principio mayor problema si exceptuamos que la representante de la socio 3 situada en medio de la representante 2 y del resto no está cómoda en ese lugar. Ello indica un desorden. Recordemos, lo que hemos mantenido ya, que cuando alguien no ocupa su lugar los demás tampoco están en el suyo.

A partir de aquí los movimientos que se produzcan aunque puedan parecer que intentan la solución lo que harán será plantear el problema y desde dicho planteamiento ya sí será posible lograr una solución.



Este movimiento en el que la representante de la socio 3 se pone al lado, a la derecha del representante del fundador muestra lo que ya hemos afirmado que cuando alguien no está en su lugar e intenta lograr encontrarlo con tanta rapidez lo que hace es descolocarse más y descolocar a los demás. En esto consisten los problemas relacionales, en un desorden en el posicionamiento jerárquico que a cada uno le corresponde.

Los pasos que se den a partir de aquí pasarán por el reconocimiento tanto de los miembros del equipo como de los hechos que ocurrieron y que fueron los que dieron lugar a la fundación del gabinete y de las razones que hubo para dar lugar a dicha fundación.

La **psicoterapeuta** va a ser incluida mediante una representante en la escena para poder mirar qué ocurre.

Se inicia un proceso de reconocimientos, porque el socio 4 r. se ha olvidado del fundador 1 r. y de la socio 2 r.

El socio 4 r. dice al fundador 1 r.: "lo estoy haciendo igual que tú lo hiciste" (se repiten los mismos patrones). La representante de la **psicoterapeuta** 7 r. queda atrapada delante de su pareja.

La **psicoterapeuta** 7 r. le dice a 4: "voy a ganar un trabajo y voy a perder una pareja. Y no entro en el Instituto desde cero sino que entro con veinte años de experiencia".

Se sientan todos menos la pareja.

El fundador 1 r. dice, a todos: "la razón debió ser muy poderosa. Ella es la que ha impulsado esto todo este tiempo. La que haya sido". Los socios hombres comienzan a sentirse mejor y el fundador 1 r. siente un profundo reconocimiento hacia el socio 5 r., exmarido de 2 r., y le dice: "te reconozco como el primerero" (se emocionan).

La socio 3 r. le dice al fundador 1 r.: "tú lo fundaste y ahora lo disfrutamos y lo sentimos nosotros". También repite lo mismo o el socio 6 r., añadiendo: "y las razones y conflictos que te pertenecen te los he dejado".

El representante del exmarido 5 de 2 r. le dice al fundador 1 r.: "lo he podido llevar y aún así he tenido logros".

El representante de la pareja de la **cliente** 4 dice: "así lo tomoy me gusta y como piensa".

Entra la **cliente** en el lugar de su representante 7 y se pone delante del representante de su pareja 4.

Todos los representantes de los socios se sientan quedando sólo la pareja frente a frente.

La pareja 4 r. le dice a la **psicoterapeuta** 7: "tienes un lugar en mi corazón, en mi vida y en el gabinete es muy difícil".

La **psicoterapeuta** 7 dice: "cuando se han ido los demás siento que él me interesa y que es mejor que no estemos juntos en el trabajo. Yo lo puedo desarrollar en otro sitio mejor". Le dice: "no tengo prisa, yo te espero. Así me siento mucho más libre al desarrollar mi trabajo. Ahora las constelaciones familiares me van a dar más seguridad en otro lado. Y yo te quiero. Todo lo que hago por ti es por amor".

La pareja 4 le responde: "sígueme y yo te cuido".

**Psicoterapeuta** 7: "lo voy a combinar".

Pareja 4: "me llevará un tiempo creerte".

**Supervisor:** (a la **psicoterapeuta**): "Tienes que decidir si quieres un jefe o un marido".

(Se termina de esta manera la constelación familiar y organizacional).

Las constelaciones familiares y organizacionales también pueden servir, como en este caso, para prevenir situaciones disfuncionales en vez de para corregir los efectos que producen muchas veces los posicionamientos o cambios efectuados a ciegas. Y ahí es donde el modelo resulta pertinente para la supervisión clínica.

## RESULTADOS

Hay algo que es de suma importancia para el presente trabajo de investigación y que surge cuando miramos los datos obtenidos de las respuestas de los profesionales que realizaron sus constelaciones familiares y organizacionales y también de los que participaron en los grupos y fueron testigos de ellas. **Los cambios en los porcentajes son**, por lo general, **bastante significativos**, lo que expresa muy claramente, a nuestro entender, las tendencias existentes a la hora de dejar constancia de los cambios que se produjeron en las opiniones sobre las convicciones, creencias y niveles de satisfacción de los psicoterapeutas encuestados.

El nivel de convencimiento sobre la utilidad de las constelaciones para resolver la situación laboral de los psicoterapeutas es **bastante significativo**, (véase Gráfico 1) ya que antes de realizar la constelación el 50% manifestaba estar convencido de dicha utilidad, mientras que el 43% tenía dudas y el 7% no creía que fuese a tener utilidad. Después de la constelación los convencidos son el 86% y los que expresan dudas el 14%, habiendo desaparecido los que no creían en la utilidad del modelo. Un mes después los convencidos son el 79% y los que tienen dudas el 21%, los que no creían en la utilidad seguían siendo el 0%. Mientras que los profesionales que estaban convencidos de la utilidad de las constelaciones para resolver la situación laboral de los que las realizaron era del 68%, tenía dudas el 29% y el 3% manifestaba estar convencido de su no utilidad. Como puede observarse los datos de los profesionales participantes en los grupos están más próximos a los datos de antes que a los de después de las constelaciones. Queremos decir algo acerca del 3% de los participantes en los grupos que expresa estar convencido de la no validez de las constelaciones para resolver los problemas laborales pues, aunque este porcentaje es bajo, señala un hecho diferencial con respecto a los que realizaron sus constelaciones organizacionales, lo que podría explicarse porque estos partían de una previa predisposición o convencimiento favorable.

La tendencia que evidencian los datos es la del crecimiento significativo de los porcentajes tras las constelaciones, crecimiento que se confirma un mes después de su realización. Los datos son corroborados por los participantes en los grupos que observaron las dinámicas y cuyas respuestas aportan unos datos que se quedan entre los que se obtienen de los cuestionarios pasados antes y los que se obtienen de los cuestionarios pasados después de cada una de las constelaciones.

Sobre la utilidad de las constelaciones para resolver los problemas laborales podemos afirmar que lo que, a nuestro juicio, reflejan los datos es el cambio de representaciones sociales que se produce en los profesionales que realizaron las constelaciones. Cambian las representaciones sociales que tienen sobre ellos y sobre los demás en relación con, dentro de, las organizaciones donde desarrollan sus labores profesionales. Los demás profesionales participantes en los grupos que solo observan las dinámicas no suelen modificar las representaciones sociales de ellos mismos en relación a sus organizaciones por lo que observan en las constelaciones de las organizaciones de los demás. Por eso, los grupos nos sirven para, de alguna manera, comparar o controlar los cambios que se producen pero la mera observación de las dinámicas no conlleva un cambio, solo podría disponerles a realizar su propia constelación organizacional.

Los psicoterapeutas que estaban seguros de que sus problemas laborales sí tenían solución (véase Gráfico A-3) pasaron del 29% antes de realizar la representación organizacional al

64% después de realizarla y al 79% un mes después de realizada, mientras que al 52% de los que participaron en los grupos les pareció que los que realizaron su constelación organizacional sí estaban seguros de la solución de sus problemas laborales. Los que manifestaron que posiblemente sus problemas laborales sí tendrían solución fueron el 36% antes de las constelaciones y se mantuvieron en el mismo 36% después para bajar al 21% un mes después, mientras que los participantes en los grupos que eligieron esta opción fueron el 35%.

La respuesta de que probablemente los problemas laborales no tengan solución la dieron en un 36% los que realizaron las constelaciones antes de llevarlas a cabo, bajando al 0% después y al mes después de efectuadas. Los participantes en los grupos solo señalaron esta opción un 1%.

Los profesionales creían, antes de las constelaciones, en un 59% que los clientes de sus organizaciones estaban satisfechos con lo que recibían (Véase Gráfico A-18). Después de realizar las constelaciones el porcentaje ascendía al 75% y al mes estaba en el 69%. Las creencias sobre la misma temática de los otros profesionales participantes en los grupos se situaron en el 59%.

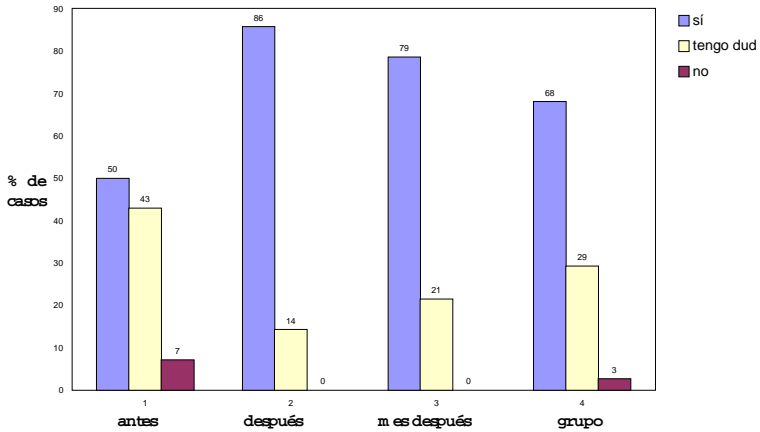
Los clientes son muy importantes para las organizaciones y en la medida en que estas son capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes cumplirán sus objetivos, mientras que si los niveles de satisfacción de los clientes son bajos tendrán difícil de justificar sus cometidos, sus funciones e incluso podrían llegar a situaciones en las que su propia existencia podría ponerse en duda. Por eso, resulta de un gran interés el que los profesionales que realizan sus funciones en las organizaciones, tanto públicas como privadas, cambien sus representaciones sociales con relación a sus clientes, porque es difícil que ocurra aquello que no imaginamos pero aún es mucho más difícil que ocurra aquello que no creemos posible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

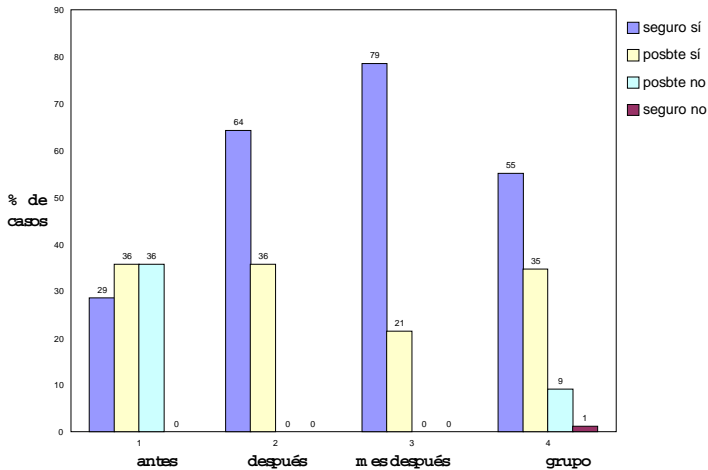
1. Alonso, L. E. (1998) *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.
2. Boszormenyi-Nagy, I. (1983) *Lealtades invisibles*. Buenos Aires: Amorrortu.
3. Dabas, E. (1998) *Redes sociales, familias y escuela*. Buenos Aires: Paidós.
4. Gómez Gómez, F. (1998) Elementos epistemológicos para una metodología sistémico-relacional. En *Actas II Congreso de Escuelas Universitarias de Trabajo Social*. Madrid, 272 a 279.
5. Gómez Gómez, F. (1998) El Trabajo Social desde el paradigma de la complejidad. *Rev. trabajo social hoy*, N.º (21), 50 a 69.
6. Gómez Gómez, F. y otros. (1992) El trabajador social como asesor familiar. *Cuadernos de trabajo social*, N.º (4-5), 139-150.
7. Heinz von Foerster. (1991) *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.
8. Hellinger, B. (2001) *Órdenes del amor*. Barcelona: Herder.
9. Hellinger, B. (2002) *El centro se distingue por su levedad*. Barcelona: Herder.
10. Hellinger, B. y Hoevel, G. T. (2000) *Reconocer lo que es. Conversaciones sobre implicaciones y desenlaces logrados*. Barcelona: Herder.

11. Jung, C. G. (1984) *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Barcelona: Paidós.
12. Neuhauser, J. (2001) *Lograr el amor en la pareja*. Barcelona: Herder.
13. Ulsamer, B. (2000) *Senza radizi non si vola. La terapia sistemica di Bert Hellinger*. Roma: Edizioni Crisalide.
14. Weber, G. (2001) *Felicidad dual*. Barcelona: Herder.

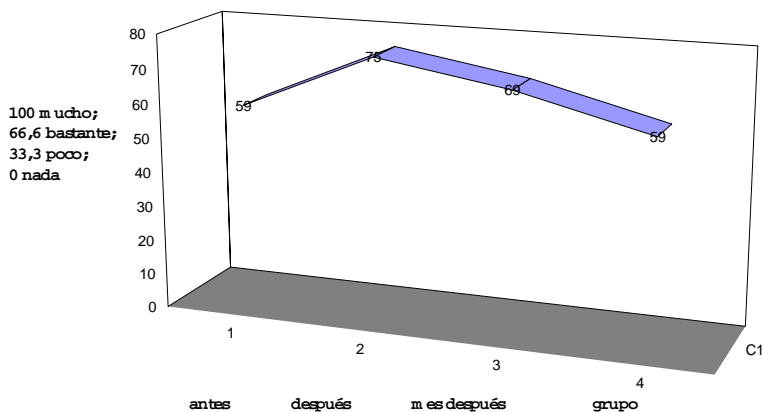
**Gráfico A-1.** Convencimiento sobre la utilidad de la constelación para resolver los problemas laborales.



**Gráfico A-3.** Creencias sobre la solución de los problemas laborales.



**Gráfico A-18.** Satisfacción de los clientes de las organizaciones.



---

## Notas

- <sup>1</sup> Nos vamos a fundamentar en las obras de Hellinger, B. (2001 y 2002), de Hellinger, B. y Hoevel, G. T. (2000), de Weber, G. (2001) y de Neuhauser, J. (2001).
- <sup>2</sup> La división de las ciencias sociales y humanas en las actuales disciplinas como la psicología, el trabajo social, la medicina, la sociología, la economía, la ciencia política, etc. responde más a unos intereses diferentes de los de estar al servicio del hombre, si entendemos a éste como un ser bio-psico-social que no debería ser dividido en función del objeto de estudio de cada una de las ciencias.
- <sup>3</sup> Sobre la mirada o elección de perspectiva véase Alonso, L. E. (1998).
- <sup>4</sup> Traducido por Sylvia Gómez Pedra, que es la traductora de las demás obras de Hellinger al castellano, y obtenido de la dirección electrónica: <http://www.poieticas.8m/HellingerOrg.htm>
- <sup>5</sup> En Alemania se han iniciado desde 1997 una serie de investigaciones sobre la aplicación y efectividad del modelo de las constelaciones familiares de Bert Hellinger que han dado lugar a la presentación de algunas tesis (véase Ulsamer, B. 2000: 170-189).