

**CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES DEL MODELO DE BERT  
HELLINGER Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**SERGIO DAVID PRIETO OSORIO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.  
2020**

**CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES DEL MODELO DE BERT  
HELLINGER Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**SERGIO DAVID PRIETO OSORIO**

**Monografía para optar por el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.**

**2020**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte Gonzáles

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarles este logro a mi padre Ángel Prieto y a mi madre Cielo Osorio por su colaboración emocional, económica y práctica, quienes me formaron como una persona humilde, dedicada y perseverante.

También dedicarles mi triunfo a mis hermanos Laura Prieto, Ángel Prieto y Andrés Prieto, demostrándoles que con orgullo y nunca mirando atrás, se puede lograr objetivos y metas aun cuando se vean más allá de donde alcanzan a ver el mar.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero darle las gracias a mi jefe Fabio Cardona en la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – ESP, quien me brindo el apoyo, tiempo y la oportunidad laboral con la que hoy pude terminar mi estudio profesional y la especialización.

A mis padres por tanto tiempo de enseñanza, malestares y regaños, porque eso me formo como persona y como profesional, a mi hermano que siempre estuvo en las malas y en las buenas alentándome para no desistir.

A los docentes de la Fundación Universidad de América, gracias por sus enseñanzas, por su guía en este camino largo, por compartir tanto conocimiento que lograron no solo darme el título sino aprender de la vida.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN Y ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	14
1.1. Objetivo General	14
1.2. Objetivos Específicos	14
2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3. JUSTIFICCIÓN	16
4. ANTECEDENTES	17
5. DELIMITACIÓN	20
6. MARCO TEÓRICO	21
6.1. CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES	21
6.1.1. Procedimiento	21
6.1.2. Principios	24
6.1.3. Aspectos para considerar en una organización sistemática	25
6.2. CULTURA COLOMBIANA FRENTE A LOS CAMBIOS	27
6.2.1. Resultados de la investigación del artículo de García Rubiano	28
6.3. CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	29
7. DISEÑO METODOLÓGICO	30
8. CAPITULO I. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE CONSTELACIONES FAMILIARES DE BERTH HELLINGER	31
9. CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS ACTUALES DE LAS CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES	32
10. CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA CULTURA COLOMBIANA PARA LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS	34
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
12. CONCLUSIONES	36
13. RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Línea de tiempo	18
Figura 2. Constelación espacial	23
Figura 3. Principios de las constelaciones organizacionales	24
Figura 4. Formatos de constelaciones organizacionales	32

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** acto de planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos.<sup>1</sup>

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Estado constante de alteración, variación o modificación. Dicho cambio puede ser cualquier alteración ocurrida en el entorno del trabajo, que representa un aspecto esencial de la creatividad y en la innovación de las organizaciones actuales (Chiavenato, 2002). Así, el cambio organizacional es visto como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo<sup>2</sup>

**CONCIENCIA PERSONAL:** Según Echegaray<sup>3</sup> una especie de órgano interno de equilibrio particularmente sensible. Nos dice si estamos en equilibrio en relación a los tres principios sistemáticos, pertenencia, orden y equilibrio entre dar y tomar.

**CONSTELACIONES FAMILIARES:** Herramienta empresarial creada por Bert Hellinger para optimizar los procesos por medio de una demostración con muñecos y objetos que representan a las personas que influyen en el sistema.

**ESTRATEGIA:** Plan o metodología para afrontar y dirigir un asunto en los sistemas de la organización.

**GESTION DE CONFLICTOS:** Métodos o herramientas por las cuales se evidencian y solucionan problemas dentro de un sistema.

**METODOLOGÍA OBSERVACIONAL:** “Es un procedimiento científico que permite estudiar la ocurrencia de comportamientos perceptibles, de forma que se registren y cuantifiquen adecuadamente, lo cual implicará poder analizar relaciones de secuencialidad, asociación y covariación”.<sup>4</sup>

**OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS:** Como lo define KYOCERA<sup>5</sup> técnica mediante la cual la empresa es capaz de analizar todos sus procesos empresariales con el fin de conseguir

---

<sup>1</sup> COELHO, Fabián Significado conocimiento científico. En: *Significados.com*. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. sec. Ciencia. 12, agosto 2019. [Consultado 22, marzo, 2020] Disponible en: <https://www.significados.com/conocimiento-cientifico/>

<sup>2</sup> GARCÍA RUBIANO, Mónica; GÓMEZ NAVARRO, Pilar; LONDOÑO, Olga Patricia Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). En: *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. [redalyc]. Bogotá D.C. enero – julio vol. 5, nro. 1 2009, p 144, ISSN: 1794-9998 [consultado 29, Marzo, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>

<sup>3</sup> ECHEGARAY INDIA, GUILLERMO. Las Constelaciones Organizacionales: Una Tecnología Social Del Futuro. En: *Capital Humano: Organización*. [Repositorio Digital] Mayo nro 232, 2009, p 90 [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/934/c\\_275\\_Constelaciones\\_2.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/934/c_275_Constelaciones_2.pdf) .

<sup>4</sup> ANGUERA, Teresa Posibilidades y relevancia de la observación sistemática por el profesional de la psicología, en Bogotá (Colombia). En: *Diversitas* [redalyc]. Bogotá D.C. p 31, [Consultado 29, Marzo, 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77812441012>

<sup>5</sup> KYOCERA Optimización de procesos: Técnicas y herramientas. . En: KYOCERA Document Solutions. [sitio web]. España. sec. business-challenges. [Consultado 25, abril, 2020] Disponible en: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/businesschallenges/procesos/optimizacion-de-procesos-tecnicas-y-herramientas.html>

eliminar posibles errores y, lo más importante, hacer que estos sean más eficientes y eficaces gracias a la reducción de tiempos.

**ORGANIZACIÓN:** Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

**SISTEMAS:** Conjunto de partes que interactúan entre sí, interesadas en la organización.

## **RESUMEN**

Este proyecto de investigación se busca entender la herramienta que nos propone el Psicólogo Bert Hellinger como un sistema organizacional desde un punto de vista familiar a un punto de vista empresarial.

Cada autor va implementando, agregando teoría a una herramienta que evoluciona con los años, por esto, podemos unir estos conceptos, analizarlos y llegar a unas conclusiones, las cuales serán beneficiosos para las empresas que busquen implementar esta idea.

Por lo anterior este proyecto se realiza con la recopilación de información de varios autores que implementaron o aportaron ideas para esta herramienta de constelaciones organizacionales.

Palabras claves: Constelaciones Organizacionales, sistema organizacional, Constelaciones familiares.

## **ABSTRACT**

This research project seeks to understand the tool proposed by the Psychologist Bert Hellinger as an organizational system from a family point of view to a business point of view.

Each author is implementing, adding theory to a tool that evolves over the years, for this reason, we can unite these concepts, analyze them and reach conclusions, which will be beneficial for companies seeking to implement this idea.

Therefore, this project is carried out with the compilation of information from various authors who implemented or contributed ideas for this tool for organizational constellations.

Key words: Organizational Constellations, organizational system, Family constellations.

## INTRODUCCIÓN

Bert Hellinger nació en Alemania en 1925, filósofo, Teólogo y Pedagogo, creador de la terapia sistemática familiar, que fue fundamental y base en la teoría de las Constelaciones Organizacionales, tema principal del siguiente proyecto. Publicó en 1993 el libro “Constelaciones Familiares” donde expresa sus conocimientos y experiencias sobre los actores fundamentales de las familias.

Las “constelaciones organizacionales” es un método para tener equilibrio y armonía en una empresa, buscando las falencias que no se ven a simple vista con otro tipo de herramientas, teniendo como base sus principales instrumentos como es el personal humano, analizando la estructura empresarial, comportamientos personales e individuales, prácticas en su estado natural para adecuarlos y detectar cuales están siendo vulnerables.

Como conclusiones de Francisco Gómez “los resultados que se obtienen tienen una alta validez ecológica que se justifica por la realización del estudio de los fenómenos sociales en sus contextos naturales”<sup>6</sup>.

Al terminar el estudio, usando el modelo de constelaciones organizacionales, dentro de una empresa, se puede garantizar su eficiencia para mejorar la estructura interna de la empresa y la solución de problemas sistemáticos dentro de ella.

Dentro de la toma de decisiones, este modelo se acerca más a lo que es moral, a lo que debe ser y no lo que debería ser, como se podría interpretar de Francisco Gómez las constelaciones organizacionales van contrarias a las herramientas de un proceso de logística y todo aquello que ignora el deber moral, puesto que estas herramientas ignoran el sentimiento de las personas y las miran como maquinas.

---

<sup>6</sup> GÓMEZ GÓMEZ, Francisco; PÉREZ DOÑORO, Ana María Investigación sobre la aplicación del método de las constelaciones familiares de Bert Hellinger a la supervisión clínica. En: Revista de Investigación de psicología. [Repositorio Digital]. Lima vol. 8, nro. 1 2005 p 47 [Consultado 22, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion\\_Psicologia/vol8\\_n1/pdf/a03.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/vol8_n1/pdf/a03.pdf)

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una descripción del modelo de Constelaciones Organizacionales recopilando información entre varios autores para resaltar la aplicación de esta herramienta.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el modelo de Constelaciones Familiares de Bert Hellinger.
- Describir los modelos actuales de las Constelaciones Organizacionales.
- Describir el comportamiento de la cultura colombiana para los cambios en las empresas, desde la gestión del talento humano.

## 2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas tienen sistemas y herramientas para optimizar los procesos, buscando una eficiencia en sus productos y en la prestación de servicios, sin embargo, también se realizan estudios en las funciones que ejerce el personal, buscando un equilibrio emocional y psicológico.

El personal es la base de toda empresa, así tengan la mejor tecnología en la producción y las mejores actividades en este tema, y al no tener felicidad, un trabajo en equipo y un equilibrio en su estado de ánimo, cualquier tipo de herramientas de producción será inútil y no servirá.

Las interrelaciones personales en una empresa pueden generar problemas en sus actividades de producción, el mal ánimo del personal afecta el cumplimiento y desarrollo de estas, causando incomodidades, rangos de errores considerables que pueden llevar a una mala administración, como dice Lola Villamor Vázquez “Hay que tener en cuenta que en las empresas se pueden sustituir las funciones más que a las personas”.<sup>7</sup>

### **FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA.**

¿Cómo se relaciona la herramienta de las Constelaciones Organizacionales a la eficiencia y eficacia de una organización o empresa?

---

<sup>7</sup> VILLAMOR VÁZQUEZ, Lola El método de las constelaciones organizacionales. En: *COPIB* [Sitio web]. Bogotá (Colombia) sec. Publicaciones. 2017. n°B-571, p 3 [Consultado, mayo, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://pdf4pro.com/download/el-metodo-de-las-constelaciones-1dba5a.html>

### 3. JUSTIFICACIÓN

El estudio, el análisis y el planteamiento de la herramienta de constelaciones organizacionales, mejorará la administración, eficiencia y producción de las empresas en las que se implemente.

“Las personas somos capaces de percibir patrones y estructuras relacionales, es decir, interrelaciones. Estas informaciones permanecen en nuestro interior, nos sirven de patrones afectivos y cognitivos y dirigen nuestras actuaciones. A través de una constelación estas representaciones inconscientes salen al exterior y se traducen a imágenes espaciales, permitiendo así la re significación de determinados contextos sistémicos”<sup>8</sup>.

Así se pueden encontrar las falencias que existen entre las personas, las relaciones y el trabajo en grupo, para lograr atacar los errores y mejorar toda la actitud del personal. Con esta práctica se enfocará al personal en la conexión estrecha que se debe dar entre el empleador y el cliente, con disposición apropiada y de confianza.

Este método no es una serie de técnicas a aplicar, describe la organización Grupo Mathesis en su página WEB, sino un sistema de información integral que responde a las múltiples necesidades de la diversidad de usuarios de la organización, teniendo en cuenta la cultura organizacional, por ello se vuelve necesario buscar herramientas eficientes que encuentren, aporten y solucionen los errores y problemas que por medio del modelo se encuentren.

Para complementar lo que podemos interpretar del Grupo Mathesis, se puede hacer referencia a lo que escribe Paul Anwandter:

El pensamiento sistémico es una manera de pensar en que se consideran los distintos factores que interactúan en una situación dada. El pensamiento sistémico considera al ser humano como parte de sistemas y subsistemas que se rigen, en cada nivel, por ciertas reglas que los caracterizan. Conocer esos sistemas y comprender las relaciones que existen tanto entre los distintos elementos del sistema como entre los distintos sistemas, permite tener una visión mucho más acabada del terreno en el que nos desplazamos.<sup>9</sup>

Así como señala Laura Salazar Torres, parafraseando a Jorge Eliécer Prieto “las organizaciones dentro de su enfoque deben considerar al individuo (gestor del proceso), al trabajo (medio de realización) y a la propia empresa (institución social) como los elementos soporte de cualquier diagnóstico”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> VILLAMOR VÁZQUEZ. Op.C.it.,p.1

<sup>9</sup> ANWANDTER, Paul Introducción al Coaching Integral, [Repositorio Digital] Santiago de Chile: Patagonia, 2008. p. 18545 [Consultado, mayo, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/visor/23668>

<sup>10</sup> PRIETO, Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. [Repositorio Digital] 5 ed. Colombia: Ecoe Ediciones, 2012. p. 286 [Consultado, 20, febrero, 2020] Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-organizacional-5ta-Edici%C3%B3n.pdf>; SALAZAR TORRES,



#### 4. ANTECEDENTES

En el año 1995 se realiza la primera demostración del concepto Constelaciones Familiares, por medio de figuras, muñecos y objetos que representaban a las personas que influían en el sistema, como parte de un procedimiento psicoterapéutico.

“La lealtad y el orden dentro de una organización se da de generación en generación y en vínculos familiares, estos vínculos tienden a ser más grandes, dentro de un sistema familiar los miembros de la familia más antiguos son los que ocupan un lugar, rango o cargo más alto, las relaciones familiares se basan en la medida entre dar y tomar agradecidamente”<sup>11</sup>.

Esta herramienta consolida los vínculos que deben tener los integrantes de una familia para poder tener una convivencia sana y satisfactoria, como un proceso que circula sin ningún tipo de errores.

A medida que ha pasado el tiempo y se tienen experiencias con este modelo de Bert Hellinger, se han desarrollado varios modelos que autores describen como Constelaciones Organizacionales o como Francisco Gómez, plantea el modelo de Constelaciones Sistemáticas.

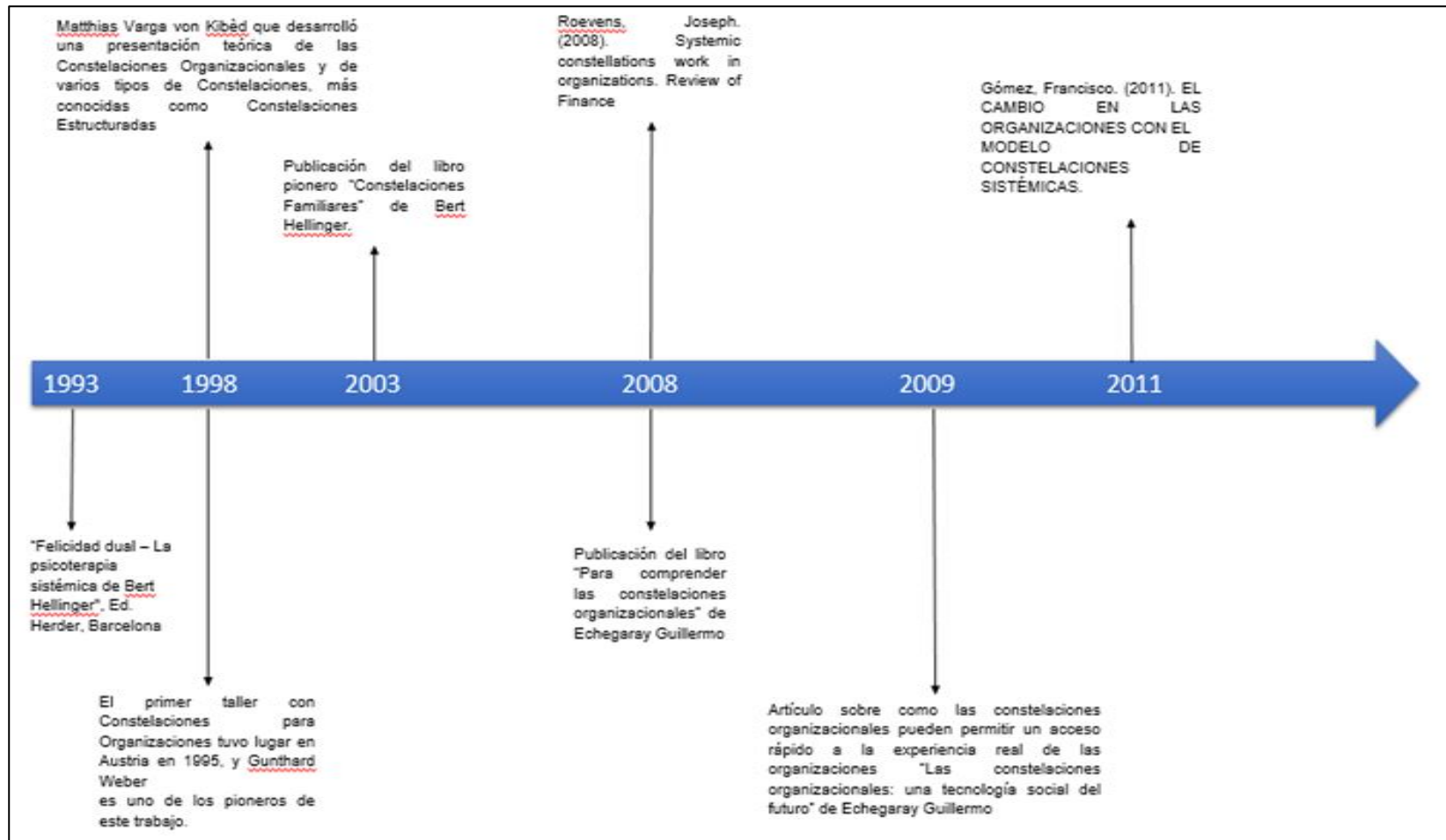
El concepto de Constelaciones familiares se logró adaptar a las organizaciones, planteándose que las mismas se comportan como una familia, puesto que se rigen por el comportamiento psicosocial de las personas.

---

Laura Elaboración Del Marco Teórico Sobre La Gestión Sistemática Organizacional. Universidad de América. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Monografía, para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Fundación América de Bogotá, Especialización en Gerencia de Talento Humano, 2018, p 22. [Consultad 20, febrero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6875/1/3122701-2018-II-GTH.pdf>.

<sup>11</sup> HELLINGER, Bert El inconsciente colectivo y las Constelaciones Familiares Madrid (España). En: Cuadernos de Información y Comunicación. [Repositorio Digital] Madrid. junio vol. 14, 2009, p. 86 ISSN: 1135-7991 [consultado 29, Marzo, 2020]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93512977006>

Figura 1. Línea de tiempo



Fuente. Propia

En el año 1938 Bert Hellinger adopta el concepto de constelaciones familiares para realizar terapias Psicoterapéuticas en las familias para la solución de problemas internos, da el inicio de este concepto y la entrada a para la investigación y desarrollo en las organizaciones.

En 1995 se genera el primer taller de Constelaciones enfocada en las organizaciones, hecha por Gunthard Weber en Australia y en 1998 Mathias Varga Von realiza la presentación técnica de las Constelaciones Organizacionales y varios tipos que las denomina Constelaciones Estructurales.

En el año 2003 se publica el libro de Bert Hellinger "Constelaciones Familiares". Luego de varias experiencias y conceptos que influyen en las Constelaciones familiares y organizacionales, EcheGARAY Guillermo publica su libro "para comprender las constelaciones organizacionales" en el año 2008, al igual que Joseph Roevens publica su libro "Systemic Constellations Work in Organisations" en Francia.

Siguiendo a Guillermo EcheGARAY, realiza un artículo en el año 2009, con el título de "Las constelaciones Organizacionales: una tecnología social del futuro", donde habla de cómo las constelaciones organizacionales ingresan rápido a las experiencias reales de las empresas.

En el año 2011 Francisco Gómez, propone el modelo de Constelaciones Sistemáticas para generar un cambio en las organizaciones.

## **5. DELIMITACIÓN**

El trabajo de grado que se realiza para este posgrado se delimitará en el estudio de la herramienta que plantea el problema al inicio del documento, teniendo en cuenta que en Colombia no se documenta la implementación de esta herramienta no se puede realizar su estudio en las empresas.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES

Es una herramienta fundamentada en el concepto de Bert Hellinger, que, a diferencia de las constelaciones familiares, dice INGRID JULIANA MEDINA SALAMANCA en su tesis Monografía, para optar por el título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, “las configuraciones organizacionales fueron aplicadas a sistemas sociales por Gunthard Weber. En este tipo de configuraciones, se tiene en cuenta la antigüedad de las personas, la experiencia, la labor que cada una desempeña y el sentido de pertenencia.”<sup>12</sup>

Para Cra. Mariela Svetlichich Duque las Constelaciones Organizacionales “son una herramienta que nos permite acceder a las dinámicas sistémicas que están funcionando en la organización, para tratar de comprenderlas, corregirlas o dar posibles soluciones. El trabajo consiste en descubrir la dinámica fallida, mediante intervenciones que permitan devolverle al sistema el orden perdido”<sup>13</sup>.

Para entender este concepto o herramienta, podemos dividirlo en procedimiento, principios, diferencias entre constelaciones y tipos de constelaciones.

**6.1.1. Procedimiento.** Se inicia identificando los grupos a evaluar en los cuales existen errores y se quieren identificar, como expresa Carlos Surroca Surroca en su texto La Sistemática: una Realidad Paradigmáticamente Multidisciplinar.

Puede estar constituido por participantes procedentes de diversas organizaciones o por los miembros de un mismo equipo u organización. Tanto en un caso como en el otro, se pone de manifiesto la extraordinaria capacidad de los seres humanos en captar, almacenar, procesar e intercambiar información entre ellos.

Se trata directamente el asunto que cada asistente quiere trabajar. Toda la atención y energía del grupo se focaliza hacia su solución, mediante el pase:

- Del pensamiento lineal al sistémico, complejo y dinámico.
- De las cargas, bloqueos y enredos propios a soltarlos y a fluir sin ellos.
- De lo rígido y pesado a lo flexible, ágil y ligero.
- De lo aparente y cuantitativo a lo sutil y cualitativo.
- De la dispersión a la atención plena en lo esencial.
- De la situación actual a la generación de nuevas y positivas visiones.

---

<sup>12</sup> MEDINA SALAMANCA, Ingrid Juliana. Constelaciones Organizacionales. Universidad de América. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Monografía, para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Fundación América de Bogotá, Especialización en Gerencia de Talento Humano, 2019, p 17. [Consultad 20, febrero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7269/1/213996-2019-I-GTH.pdf>

<sup>13</sup> SVETLICHICH DUQUE, Cra. Mariela. Ciencias económicas y empresariales. Santiago de Chile (Chile). En: Ciencias Económicas Y Empresariales [Repositorio Digital] Bogotá D.C. p 5 [Consultado 26, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as_sdt=0,5).

- De los problemas a las soluciones.
- De la separación y competición a la integración y cooperación.
- De la actuación parcial a la responsabilidad social.<sup>14</sup>

Al crear un equipo de trabajo, se procura que cada participante se encuentre en la actividad en donde se relaciona su labor u objeto de trabajo, para que pueda identificar errores y expresar sus sentimientos por medio de las cualidades que se nombraron anterior mente por Carlos Surroca.

“Sin embargo, lo más normal es que una empresa u organización que se sienta interesada por servirse de una constelación para indagar en sus dificultades o posibilidades solicite individualmente los servicios de un constelador. Conviene, entonces, clarificar los términos del contrato: de qué se va a tratar, cómo se llevará a cabo el trabajo”<sup>15</sup>

La empresa contrata un profesional en análisis para esta herramienta para que sea él quien organice y socialice la actividad que se realizará. El constelador debe tener en cuenta muchas variables para el análisis y la objetividad del resultado como lo establece Guillermo Echegaray.

Si hablamos paso a paso de cómo realizar o plasmar esta herramienta, Guillermo Echegaray nos identifica estas características, en su libro Las Constelaciones Organizacionales, “primero es realizar una serie de preguntas las cuales son: ¿Qué puede pasar?, ¿a qué tendré que prestar atención mientras lo realiza?, ¿Qué me puede decir una constelación? El siguiente paso es identificar los integrantes que participaran en la simulación y determinar su papel, paso a seguir, es ubicarlos espacialmente a cada integrante”<sup>16</sup>.

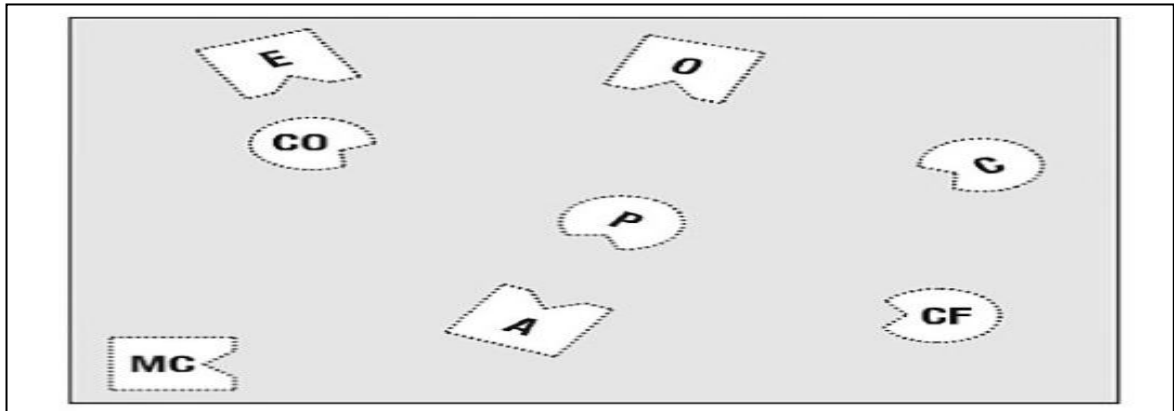
---

<sup>14</sup> SURROCA SURROCA, Carlos. La Sistémica: Una realidad paradigmáticamente multidisciplinar. En: Encuentros Multidisciplinares. [Repositorio Digital] Enero – Abril vol. 14, nro. 40, 2012, p. 8. [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: [http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA40/Carlos\\_Surroca\\_Surroca.pdf](http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA40/Carlos_Surroca_Surroca.pdf)

<sup>15</sup> MEDINA SALAMANCA, Ingrid Juliana. Constelaciones Organizacionales. Universidad de América. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Fundación América Bogotá. 2019, p 17. [Consultad 20, febrero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7269/1/213996-2019-I-GTH.pdf>.

<sup>16</sup> ECHEGARAY INDIA, GUILLERMO. Las Constelaciones Organizacionales: Una Tecnología Social Del Futuro. En: Capital Humano: Organización. [Repositorio Digital] Mayo nro 232, 2009, p 90 [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/934/c\\_275\\_Constelaciones\\_2.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/934/c_275_Constelaciones_2.pdf).

Figura 2. Constelación Espacial



Fuente: ECHEGARAY INDIA, Guillermo. Las Constelaciones Organizacionales. en Kindle. Ed. Para comprender: Las constelaciones Organizacionales, 2011, p 6 ASIN B006DVSSXQ

Se observa a los integrantes y se debe preguntar si está bien, porque está bien, porque están tan lejos *unos*, *porque más lejos otros*, *en caso de ser necesario, se rotará el personal de lugar, buscando la mejor figura posible ante los ojos del constelador.*

El siguiente paso es preguntar a los representantes las sensaciones frente a la situación en la que se encuentran, dejarlos sentir y moverse dependiendo de sus sentimientos, para luego describirlos al constelador y así poder realizar su evaluación y poder tomar decisiones apropiadas para mejorar.

La interacción verbal es fundamental para este ejercicio, se proponen frases en cada cargo para ver si se adecua, en caso de no, realizar varias veces el ejercicio con diferentes expresiones hasta encontrar la más adecuada y óptima.

Como hace referencia Cra. Mariela Svetlichich Duque

Existen diversos tipos de frases que distingue que son:

- Frases que lastran – producen una profundización de la dinámica
- Frases que encubren – son aquellas que están fuera de lugar
- Frases de reconocimiento – se ve por primera vez a alguien y se reconoce su aporte al sistema
- Frases reveladoras – son aquellas que pronunciadas por los representantes sacan a la luz algo que no se veía.
- Frases de solución – permiten que todo vaya encontrando su lugar<sup>17</sup>

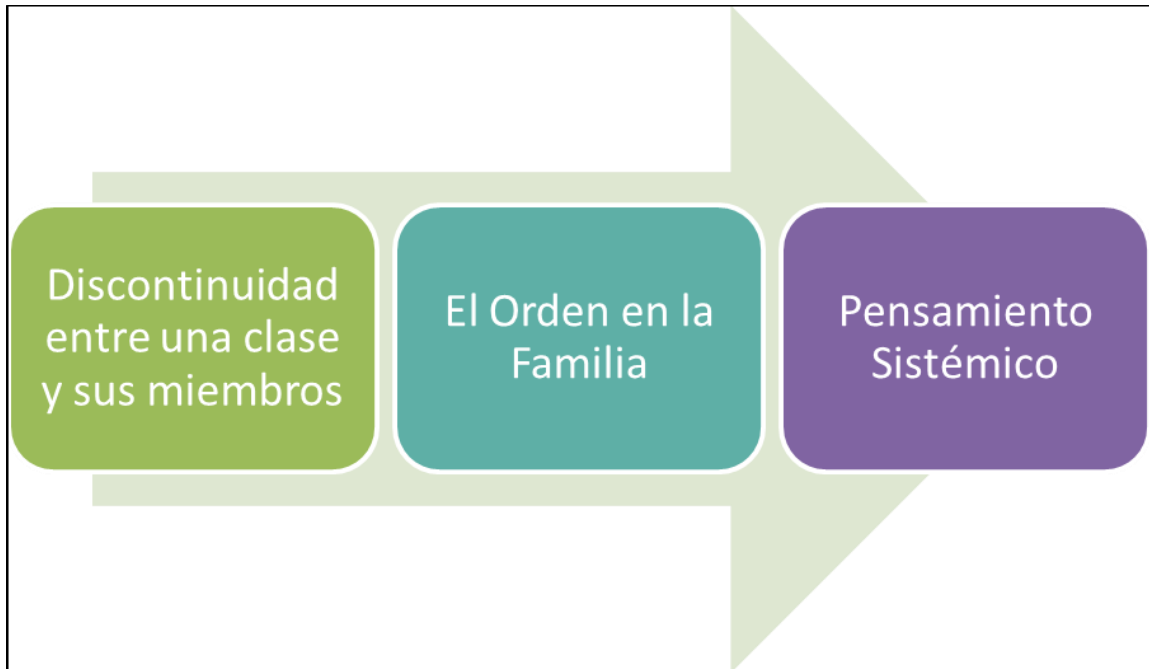
Para Cra. Mariela Svetlichich Duque es importante que se identifiquen las clases de frases a las que están sujetos a pronunciar en las actividades normales en las

<sup>17</sup>SVETLICHICH DUQUE, Cra. Mariela. Ciencias económicas y empresariales. Santiago de Chile (Chile). En: Ciencias Económicas Y Empresariales [Repositorio Digital] Bogotá D.C. p 8 [Consultado 26, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as_sdt=0,5).

que ejercen el personal, puesto que esta clasificación define cual es el rango en el que se puede mover para una satisfacción tanto para el empleado como para el cliente, al sentir que no es apta, el participante debe expresar la inconformidad, buscar opciones y encontrar las mejores.

### 6.1.2. Principios

Figura 3. Principios de las Constelaciones Organizacionales



Fuente: GARIBAY RIVAS, Salvador. Enfoque Sistemático: Una Introducción a La Psicoterapia Familiar. en Bogotá D.C. (Colombia) 2.ed. Bogotá D.C: Manual moderno: Enfoque Sistemático, 2013, p. 15 ISBN 978-607-448-339-0

Para realizar este evento, la simulación debe tener unos principios que se deben tener en cuenta para que sean objetivos los resultados que se obtengan.

“La tesis fundamental de esta teoría establece que existe una discontinuidad entre una clase y sus miembros. La clase no puede ser miembro de sí misma ni tampoco puede uno de sus miembros ser la clase, ya que el término utilizado para la clase se encuentra en un nivel de abstracción distinto (un tipo lógico diferente) en comparación con los términos usados para sus miembros”<sup>18</sup>.

El segundo principio para Peter Bourquin es que debe haber una orden en la familia, así mismo debe ser en las organizaciones, dice el autor “En una familia es importante la función del tiempo, que define quien ha venido antes y quién después. Esto conforma un orden. Hablando metafóricamente, los ancestros son

<sup>18</sup> GARIBAY RIVAS, Salvador. Enfoque Sistemático: Una Introducción a La Psicoterapia Familiar. en Bogotá D.C. (Colombia) 2.ed. Bogotá D.C: Manual moderno: Enfoque Sistemático, 2013, p. 23 ISBN 978-607-448-339-0



más grandes que los padres, y los padres son más grandes que los hijos. Quien ha venido antes tiene prioridad y tiene más derechos que aquellos que han venido después”<sup>19</sup>.

Es importante definir una clasificación de orden de mayor a menor, quien tiene más poder, quien tiene poder sobre quién y quienes no tienen poder, teniendo objetividad en la clasificación por variables como el año en que entraron, la experiencia que tiene sobre la industria, el estudio, y factores que se encuentren importantes mientras se realice la simulación.

Como un tercer principio que se puede analizar, lo determina Nieto que dice “La síntesis de los elementos es la clave del pensamiento sistémico, del mismo modo que el análisis y la separación de los elementos hacían parte de la Era de la Máquina. Se puede afirmar que la síntesis y el análisis son procesos complementarios y por lo tanto no se puede decir que la síntesis caracterice a la Era de los Sistemas y el análisis a la Era de la Máquina, sino que ambos forman parte del proceso de pensamiento sistémico que los combina”.<sup>20</sup>

**6.1.3. Aspectos para considerar en una organización sistemática.** En cuanto a las características que debe tener una organización sistemática aclara César Nieto Licht en su artículo *Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana*, que las organizaciones sistemáticas son democráticas, y se refiere con democráticas al criterio que tienen los intérpretes al realizar alguna acción en el escenario, aun cuando tienen una autoridad, estos pueden decidir libremente como actuar. La segunda característica es ostentar una economía interna de mercado, en palabras textuales César Nieto Licht dice: “La gestión por procesos ha arraigado este concepto que significa que en cada parte de la organización las áreas pueden comprar o vender su producción a cualquier cliente o proveedor y se regirán por criterios de calidad, precio y valor agregado”<sup>21</sup>.

La tercera característica es poseer una estructura organizacional multidimensional, las funciones que desempeñan en la organización, deben ser el lineamiento para estructurarse, sus productos y servicios como clientes externos y usuarios como los compradores del producto. Cuarta característica es mantener sistemas de apoyo de las decisiones, como señala César Nieto Licht: “Implementar un sistema de retroalimentación que permita el registro de las expectativas generadas

---

<sup>19</sup> BOURQUIN, Peter. Las Constelaciones Familiares: En Resonancia Con La Vida. en Bilbao (España). En: Editorial Desclée de Brouwer [Repositorio Digital]. Bilbao 2007 10a. Ed. 2012. ISBN 978-84-330-3618-6 [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=fZz-DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Peter+Bourquin&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDx5eOs6jiAhWx2FkKHQz-ClgQ6AEIKTAA#v=onepage&q=Peter%20Bourquin&f=false>

<sup>20</sup> NIETO LICHT, Cesar. Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. Bogotá (Colombia). En: Revista EAN. [Repositorio Digital]. Bogotá D.C. Enero - Julio, no. 74, p. 126 [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/740/733>

<sup>21</sup> Ibid

alrededor de cada decisión importante, los supuestos de información que lo sustentan y el proceso mediante el cual se llega a la decisión”<sup>22</sup>.

Los movimientos sistemáticos son individuales para cada cargo de la organización en la que se realiza el simulacro, pero se vuelven generales o grupales cuando se realizan masivamente, que al realizarlas en la práctica, muestran comportamientos ocultos que afectan dentro del desorden y situaciones de la productividad y actividades ejercidas.

En todos los procesos o herramientas nuevas que se implementan en las empresas, existen dificultadas técnicas frente a las mismas, que obstaculizan la optimización y crean un tiempo de caos en organización. Para los autores Norbert Thorn y Andreas P. Wenge en su libro eficiencia organizativa como resultado de un proceso de configuración sistemático, nombran dos áreas problemáticas en la ejecución del proceso, que son:

- 1- *Situaciones de decisión organizativa son, en la mayoría de los casos, problemas de configuración mal estructurados y formulados de forma incompleta (Wenger 1999, p. 281s). Las personas con poder de decisión se encuentran normalmente en una situación en la que carecen de una visión global acerca de todas las alternativas organizativas existentes, desconociendo igualmente todas las condiciones y consecuencias de las mismas. Ello unido a su limitada capacidad de asimilación de la información, les obliga a realizar una selección y una simplificación (Gemunden 1992, col. 1013ss)*
- 2- *En las respuestas a cuestiones organizativas se dota de sustancia propia y modifica implícitamente la asignación de recursos y de competencias en una empresa. Estas situaciones constituyen por ello la oportunidad para personas con poder de decisión de imponer sus intereses a través del ejercicio de toda la influencia posible sobre la situación decisoria (Grochla 1982/1995, p. 36ss.). En casi ninguna otra situación empresarial es tan grande el riesgo de que intereses políticos y expectativas de poder amenacen con invalidar los argumentos objetivos y lógicos.*<sup>23</sup>

Para el primer y segundo punto, los dueños o jefes de las organizaciones no son objetivos en la toma de decisiones al organizar al personal adecuado en las actividades adecuadas, puesto que muchas veces los ciega su orgullo, decisiones políticas o intereses personales, por esto, la herramienta de las constelaciones organizacionales sugiere que el análisis del resultado sea interpretada por un agente externo a la empresa, siendo este un factor importante para cumplir con los objetos y metas de la actividad.

---

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> NORBERT, Thorn; WENGE, Andreas. Eficiencia organizativa como resultado de un proceso de configuración sistemático Madrid (España). En: Institute de Direction y Organization de Empresa. [en línea]. Madrid. Junio 2005, p. 5-6 [Consultado 29, Marzo, 2020]. ISBN 84-8187-130-3 Disponible en: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/4008/5904571071.pdf?sequence=1>

## 6.2 CULTURA COLOMBIANA FRENTE A LOS CAMBIOS

Como declara Cra. Mariela Svetlichich Duque en su artículo la Constelación Organizacional una herramienta para entender los problemas empresariales

Una organización o empresa, representa un sistema o un todo, pero también están los departamentos, secciones y otras estructuras que también representan sistemas autónomos por sí mismos; y también, son subsistemas que pertenecen al sistema mayor o sea al todo. Aunque la Dirección de la empresa intente promocionar una cultura compartida por toda la organización, ocurre muchas veces, que la cultura de los departamentos es más fuerte, originándose tensiones difíciles de superar<sup>24</sup>

Esto lo podemos observar también frente a los países, cada uno tiene su propia cultura y su propia forma de recepcionar los cambios generados por herramientas como del tema de la monografía, por ello es importante mirar que dificultades podría generar el aplicar este tipo de herramientas administrativa en un país específico, en este caso en Colombia.

El modelo de estado capitalista como Colombia, genera un crecimiento acelerado de las empresas y un duelo entre sí mismas para generar más ingresos, en una lucha sin límites y extrema por destruir la competencia.

En este afán de crecimiento económico de las empresas, se crean herramientas para optimizar los procesos industriales, de servicios y administrativos que generen un valor agregado y una eficiencia en la organización, generando ganancia, a veces sin considerar al personal que se encuentra ejerciendo funciones, dando ideas y contribuyendo con maquinaria blanda.

Sin embargo es importante entender que las organizaciones son un conjunto de personas que se encuentran engranadas para su funcionamiento y que depende de ellos para tener sus actividades en marcha, por esta razón se debe tener en cuenta la cultura de los empleados y la parte psicológica de ellos.

Así como lo describe García Rubiano en su artículo “El crecimiento y expansión de las organizaciones y los nuevos enfoques de administración moderna desarrollan una clara tendencia al cambio constante frente a la mejora continua de sus servicios, productos y procesos, lo que obliga a una congruencia entre las metas administrativas y los objetivos de los trabajadores dentro del funcionamiento organizacional”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> SVETLICHICH DUQUE, Cra. Mariela. Ciencias económicas y empresariales. Santiago de Chile (Chile). En: Ciencias Económicas Y Empresariales [Repositorio Digital] Bogotá D.C. p 4 [Consultado 26, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as_sdt=0,5)

<sup>25</sup> GARCÍA RUBIANO, Mónica; GÓMEZ NAVARRO, Pilar; LONDOÑO, Olga Patricia Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). En: Diversitas: Perspectivas en Psicología. [Redalyc]. Bogotá D.C. enero – julio vol. 5, nro. 1 2009, p 142, ISSN: 1794-9998 [consultado 29, Marzo, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>

Para lograr el cambio, según García Rubiano es necesario que los trabajadores tengan claro sus responsabilidades dentro de la organización, conceptos primordiales que deben entender como las metas, infraestructura técnica y tengan un entrenamiento básico, para poder lograr un cambio efectivo y que la motivación, la cultura organizacional, la normatividad de la empresa puedan tener un impacto profundo en la capacidad y así introducir cualquier tipo de cambio de organización.<sup>26</sup>

**6.2.1. Resultado de la investigación del artículo de García Rubiano.** Para saber el comportamiento de las personas se debe realizar encuestas y estudios en su comportamiento, es indispensable saber que afecta en la personalidad de los trabajadores Colombianos y como rechazan los cambios que les imponen, así como y por qué rechazan las actividades que realizan las empresas para mejorar los procesos, para ello se relaciona el resultado de la investigación que realizó García Rubiano en una empresa pública de Bogotá.

La muestra evaluada está constituida por 61 trabajadores de una empresa de servicio público de Bogotá, en la que el 93,4% son hombres y el 6,6% son mujeres; en cuanto al estado civil, el 16,39% son solteros, el 59,02% son casados y el 24,59% separados. Con respecto al nivel de escolaridad se encontró que el 59,02% tiene nivel técnico; el 22,95% secundaria; el 3,28% y el 14,75% son profesionales. Por otro lado, los resultados sobre el tipo de contratación muestran que el 82% tienen contrato a término indefinido; el 14,8% a término fijo y el 1,6% a labor.

En relación con el cargo, un 8,2% de la muestra tiene cargos profesionales; un 3,3% son analistas químicos; otro 3,3%, ayudantes de represa; el 21,3%, técnicos en el área de mantenimiento; y 24,6%, ayudantes de tratamiento y auxiliares de laboratorio, y el 39,3%, técnicos en área de tratamiento. Con respecto a la edad, el 11,5% están aproximadamente en los cuarenta años y un 3,3% tienen edades entre treinta y treinta y ocho años<sup>27</sup>.

La conclusión a la que llego el artículo en su investigación, fue la relación entre la motivación y la resistencia al cambio, para un colombiano esta relación es importante, puesto que, al analizar las variables del estudio, los factores más importantes se relacionaban con la motivación, como lo describe el autor, las variables fuertes que no ayudan a generar un cambio es la supervisión, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, entre otras.

---

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> GARCÍA RUBIANO, Mónica; GÓMEZ NAVARRO, Pilar; LONDOÑO, Olga Patricia Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). En: Diversitas: Perspectivas en Psicología. [Redalyc]. Bogotá D.C. enero – julio vol. 5, nro. 1 2009, p 152, ISSN: 1794-9998 [consultado 15, Abril, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>

### **6.3 CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para Cra. Mariela Svetlichich Duque las organizaciones son orientadas a las tareas y describe que los trabajadores o los grupos de trabajo se centran en sí mismos empiezan a quejarse de los directos, de sus jefes y las persona superiores a ellos, como se describe en su artículo “La Constelación Organizacional una herramienta para entender los problemas empresariales”, es donde la gestión del talento humano debe ejercer o implementar sus herramientas, para lograr que los empleados cambien el chip y fortalezcan sus debilidades para convertirlas en debilidades, para esto Mariela Svetlichich propone varias preguntas que se debe realizar al aplicar una constelación organizacional, entre esas preguntas frecuentes deben ir:

- En nuestra empresa, ¿Qué papel desempeñan los valores, las ideas y los objetivos?
- ¿Cómo ven los empleados la estrategia de la gestión?
- ¿Quién dirige verdaderamente la organización? ¿Quién es el que la dirige informalmente?
- ¿Qué sería necesario hacer para solidificar nuestro equipo?

Estas preguntas están enfocadas a resolver conflictos entre los subordinados y los jefes, puesto muchas veces se puede encontrar inconformidades entre ellos por una mala estructura jerárquica.

Así mismo describe que dentro de las organizaciones, se puede fortalecer o debilitar un grupo de trabajo, de acuerdo a la manera en que un trabajador se comporte con los demás integrantes, como pueden tener un ego muy alto y aplacar a los demás como también pueden estar deprimidos y afectar el ánimo de los demás, para ello la constelación organizacional, se debe realizar preguntas frente a su coordinador o director, como va a ser la coordinación entre los jefes y los directivos, como se va a integrar personal nuevo sin afectar a los antiguos.

La Constelación Organizacional como método de un enfoque sistemático, pretende lograr una interacción total entre la organización, para mejorar en todos sus aspectos, emocionales, afectivos, procedimentales y financieros, para tener así un éxito en el sostenimiento en el tiempo de la empresa y una mejor rentabilidad, mejorando cada uno de sus aspectos con la ayuda de los que interactúan en el sistema.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico es Descriptivo, puesto que el objetivo de este tipo de investigación es realizar una descripción lo más completo posible de un proceso, situación, sin buscar controversias de las investigaciones. Describe las características que conforman el proceso o la situación en particular, dando así una idea de lo que se quiere mostrar sin preguntarse el problema raíz.

La información se recaudara por medio de los buscadores de Google Academic, Lumieres y los que la Universidad de América nos proporciona de manera virtual para tal fin.

## **8. CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE CONSTELACIONES FAMILIARES DE BERT HELLINGER**

El modelo de Constelación Organizacional proviene del modelo de Bert Hellinger de la Constelación Familiar, donde cada personaje dentro de la familia, para el caso de la empresa cada empleado o cliente, va a participar de un escenario, demostrando sus actividades, sus emociones y todo aquello que pueda influir positiva o negativamente en el proceso de estudio.

Para esta herramienta, el autor describe varios procesos e identifica varios principios, lo primero que se debe realizar es una descripción breve al constelador sobre su empresa, el área y la cuestión que desea resolver.

Luego de aclarar los puntos señalados anteriormente, el representante de la empresa escoge a los participantes que actuarán en el escenario o los símbolos que quiera representar y les asigna los roles que están implicados en la situación.

El representante de la empresa, que ahora lo llamaremos el facilitador, coloca a cada representante en el lugar y posición que intuitivamente debe estar, luego el constelador pregunta a cada participante, como se sienten en ese lugar y de esa postura que los dejaron.

El facilitador escucha las impresiones de los actores de la escena, observando su deseo de cambiar o no su posición, si el facilitador en algún punto le parece que debe cambiar de posición a algún actor, puede realizarlo, puesto la idea es tener el lugar, sitio y posición de las interacciones lo más armonizado posible.

Luego de estar armonizada la escena, el facilitador cambia de papeles con el constelador que es uno de los participantes, para poder ver la situación desde adentro del sistema, así logra entender el proceso desde ambos lugares.

El constelador realiza su análisis frente a las diferentes configuraciones y cambios realizados al sistema y crea un diagnóstico.

El proceso de la herramienta se termina cuando se llega a un orden estable o cuando el facilitador decide que el proceso está en un equilibrio estable y se encuentra satisfecho con el diagnóstico presentado por el constelador.

## 9. CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS ACTUALES DE LAS CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES

Luego de describir el modelo de constelaciones organizacionales que indirectamente propuso Helber Hellinger, se han manifestado varios autores que a lo largo de los años, proponen sus modelos, todos basados en el anterior y principal autor mencionado, algunos de ellos crearon diferentes formatos, cada uno para situaciones diferentes y con perspectivas diferentes, para la señora Cra. Mariela Svetlichich Duque en su artículo “La Constelación Organizacional una herramienta para entender los problemas empresariales”<sup>28</sup> describe 8 casos diferentes de los cuales se diferencian por los temas, la sensibilidad del coordinador y el caso que ha de tomar la herramienta, siendo así, los describe de la siguiente manera:

Figura 4. Formatos de Constelaciones Organizacionales

<b>Normales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las desarrolladas por Bert Hellinger.</li> <li>• Se aplican a los sistemas familiares y a las organizaciones</li> </ul>
<b>Ciegas u Ocultas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan prácticamente sin información sobre el tema o contexto</li> </ul>
<b>Estructurales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un formato predeterminado de colocación de los representantes en el espacio, de acuerdo con la cuestión a tratar.</li> <li>• Fueron desarrolladas por Mathias Varga von Kibéd.</li> </ul>
<b>Problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza oculta o con representantes para los recursos, los obstáculos, la solución u objetivo y para el consultante.</li> <li>• Se puede concluir un objetivo a mediano plazo y a veces resulta interesante colocar un representante para los intereses ocultos.</li> </ul>
<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son útiles para cuando no hay un tema específico a tratar.</li> <li>• Se utilizan para conocer la dinámica y diagnóstico del funcionamiento de una empresa u organización.</li> </ul>
<b>Proyecto y Mariposa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son utilizadas para analizar problemas de proyectos, cuantificación de sensaciones</li> <li>• Cuando se denominan mariposa se estudia la evolución temporal del proyecto.</li> </ul>
<b>Tetralema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utilizan especialmente cuando existe indecisión entre dos o más alternativas o posibilidades de solución</li> </ul>
<b>Triángulo de valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se usan para la integración de valores en un determinado individuo u organización, separando cada uno de ellos a efectos de realizar un análisis independiente a cada uno, con vistas a su integración.</li> </ul>

Fuente: SVETLICHICH DUQUE, Cra. Mariela. Ciencias económicas y empresariales. Santiago de Chile (Chile). En: Ciencias Económicas Y Empresariales [Repositorio Digital] Bogotá D.C. p 12 [Consultado 26, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as_sdt=0,5).

<sup>28</sup> SVETLICHICH DUQUE, Cra. Mariela. Ciencias económicas y empresariales. Santiago de Chile (Chile). En: Ciencias Económicas Y Empresariales [Repositorio Digital] Bogotá D.C. p 5 [Consultado 26, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as_sdt=0,5).



Adicionalmente de los formatos que se acabaron de nombrar, también se puede utilizar diferentes tipos de constelaciones que el constelador puede usar para su propósito y según su comodidad para realizar estas actividades.

Para el primer tipo de constelaciones se puede realizar con representantes fijos, es la más reconocida y principal que se usa, cada persona dentro de la empresa que va a participar dentro de las Constelación, representa un personaje dentro de la misma.

Para el segundo tipo son con representantes pero son variables, el autor que representa un personaje dentro de la constelación puede representar también un sector, un departamento, puede ser algo más que su propia representación, este tipo de actuación reduce la constelación y la vuelve más eficaz.

EL tercer tipo se realiza con cartulinas, cada una de estas representa un objeto o elemento dentro del sistema.

EL cuarto tipo se realiza con pegatinas, se realiza para diagnósticos de empresas u organizaciones complejas.

El quinto tipo se realiza con figuras organizacionales como pueden ser de plástico u elementos que se puedan manejar d manera efectiva y coherente.

El sexto tipo se usan los objetos que se encuentran a disposición del Cliente.

El séptimo se realiza de forma individual, en sesiones personalizadas, con los formatos anteriormente descritos.

De cualquier manera que se trabaje esta herramienta, el logro debe ser el mismo, poder describir los errores y las falencias que se tiene en los procesos en los que se está haciendo la constelación y poder entrar a organizar de una mejor manera, así poder sacar el mejor provecho a las actividades que cada individuo que se encuentre en el escenario sea positivo.

## 10. CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LA CULTURA COLOMBIANA PARA LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS

Para todas las empresas en cualquier parte del mundo, existen dificultades en los cambios que se generan al interior de la organización, para Carlos A. Acosta R. existen dos fuentes que generan una resistencia al cambio

A) *Las fuentes individuales, que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad (trabajo, ingresos), el temor al futuro y la protección al mundo personal.*

B) *Las fuentes organizacionales incluyen:*

- *La inercia estructural y se relaciona con el contexto que consolida las estructuras y adapta a las personas que aceptan las condiciones que se van creando.*
- *Enfoque limitado del cambio. Cuando los cambios no son acciones coherentes con la totalidad de la organización.*
- *Inercia de grupo. Los individuos acatan las normas no-formales de los grupos.*
- *Amenaza a la experiencia. Hay resistencia cuando se amenaza el prestigio y la permanencia de los expertos afectados.*
- *Amenaza a las relaciones establecidas de poder. Cambiar la configuración del poder es amenaza para quienes ocupan los cargos de poder.*
- *Amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos. Los grupos que controlan los recursos ven el cambio como amenazas.”<sup>29</sup>*

Según Carlos Acosta la amenaza a las personas de las empresas en un cambio de actividades genera un temor que se manifiesta en resistencia, la cual no ayuda en el mejoramiento de los procesos, cualquier tipo de amenaza como las que nombra en su artículo, puede generar tropiezos con la herramienta y se vuelve indispensable el generar una cultura de cambio en las personas.

---

<sup>29</sup> ACOSTA, Carlos A. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Bogotá (Colombia) En: Revista Colombiana de Psicología [Repositorio Digital]. Bogotá D.C. nro 11, 2002, p. 18-19 ISSN: 0121-5469 [Consulado 29, Marzo, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>

## **11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El modelo de Constelaciones Organizacionales ha evolucionado con el tiempo y aunque no es un tema muy común y desarrollado por muchos autores, el desarrollo de la herramienta sigue avanzando y demostrando que funciona para descubrir soluciones que a simple vista no se pueden determinar.

El modelo es muy simple y solo tiene cuatro etapas que son: entrevista, colocación de representantes, observación y diagnóstico y el cierre que es el camino a la solución, después de estos pasos, ya depende de la empresa o el área que fue constelada, quiera aceptar y adaptar la solución que se ha dado.

Muchas de las empresas que han usado esta herramienta han encontrado falencias dentro de procesos que jamás pudieron percibir y que ahora pueden cambiar y adaptarlas para mejorar, Según las encuestas contenidas en la tesis doctoral Técnicas y métodos para la intervención social en las organizaciones de Francisco Gómez Gómez, el porcentaje de personas convencidas de la utilidad de las constelaciones para Unidades de Conocimiento – Constelaciones organizacionales Mayo 2010 factorhuman.org – 5 – Fundación Humá el resolver problemas laborales pasa del 46% antes de la sesión al 77% inmediatamente después de la sesión y al 85% un mes después de la sesión.

## 12. CONCLUSIONES

El concepto de Bert Hellinger de las constelaciones familiares, logra adaptarse de forma eficiente a las organizaciones, cumpliendo el mismo objetivo para lo que fue creado dentro de la psicología familiar, un equilibrio entre los que interactúan a diario en una zona, llámese área, Dirección, proceso o cualquiera que sea el escenario en donde existe una interrelación personal entre los trabajadores, jefes y clientes.

La eficiencia en un proceso se da gracias a una buena comunicación y relaciones entre el personal de la empresa, dando así mayor confianza al cliente, que va a ser el mayor beneficiario de una producción o servicio de calidad, para lograr este sueño, el primer paso es logra una conclusión por parte del evaluador de la herramienta, que identifique los errores, falencias y mejoras que se pueden tener, para obtener el mejor de los cambios.

La relación que tiene esta herramienta con la eficiencia de una organización está en la conclusión a la que puede llegar el evaluador, es fundamental que este profesional sea objetivo y tenga una visión amplia en la lectura psicológica de las personas, que entienda el proceso al que se va a evaluar y tenga claro los conceptos de esta herramienta, pero no solo depende del evaluador, también depende de los actores que interpretaron su papel, es necesario que estén abiertos y tengan confianza para poder expresar todas sus sensaciones que puedan sentir, así como lo expresa Surroca “se pone de manifiesto la extraordinaria capacidad de los seres humanos en captar, almacenar, procesar e intercambiar información entre ellos”<sup>30</sup>.

Al tener concreto los errores y las acciones negativas del proceso, se puede realizar correcciones para mejorar, teniendo en cuenta que las personas son importantes para una eficiencia en los procesos, que, sin el ser humano, cualquier proceso puede ser inútil, y con unas buenas prácticas este puede estar a otro nivel, al realizar este tipo de estrategias produce en el personal de las empresas un rechazo, puesto que genera un concepto en la mente de cambio, de dolor de cabeza y un malestar por un sobre trabajo, esto puede producir el resultado inverso al que se espera, como se describe en el experimento que realizaron (página 17 del presente documento), se evidencia varios factores de los cuales se deben tener muy en cuenta, sobre todo en Colombia, la supervisión de los jefes, es un factor interesante y difícil de manejar, que con un estudio apropiado se debe definir el método más adecuado, por ahora solo podemos decir que la supervisión es un factor de rechazo cuando se utiliza este tipo de herramientas o por el tipo de cambio que genera en la empresa y que puede ser perjudicial para el proyecto.

---

<sup>30</sup> SURROCA SURROCA, Carlos. La Sistémica: Una realidad paradigmáticamente multidisciplinar. En: Encuentros Multidisciplinares. [Repositorio Digital] Enero – Abril vol. 14, nro. 40, 2012, p. 8. [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: [http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA40/Carlos\\_Surroca\\_Surroca.pdf](http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA40/Carlos_Surroca_Surroca.pdf)

### **13.RECOMENDACIONES**

Las organizaciones en su afán de mejorar el rendimiento de sus procesos y el ingreso de sus utilidades, pueden realizar un escaneo de su empresa por medio de la herramienta de Constelaciones Organizacionales, y de este modo mejorar sus errores.

Para usar esta herramienta, se necesita tener claro el concepto de gestión sistemática de forma que se pueda implementarla y optimizar los procesos en los que existan falencias.

Esta herramienta, aunque existan muchas teorías y se actualicen con cada autor que proponga algo nuevo, siempre tendrá un factor común y es esencia que las empresas tomen el mando de las actividades que se realicen, que debe ser de manera práctica y con ayuda de las personas que intervienen en los procesos de la empresa, pues son ellos los que viven el error en los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

ANWANDTER, Paul Introducción al Coaching Integral, [Repositorio Digital] Santiago de Chile: Patagonia, 2008. p. 18545 [Consultado, mayo, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://ezproxy.uamerica.edu.co:2054/visor/23668>

ECHEGARAY INDIA, GUILLERMO. Las Constelaciones Organizacionales: Una Tecnología Social Del Futuro. En: Capital Humano: Organización. [Repositorio Digital] Mayo nro 232, 2009, p 90 [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3218818>

GÓMEZ GÓMEZ, Francisco; PÉREZ DOÑORO, Ana María Investigación sobre la aplicación del método de las constelaciones familiares de Bert Hellinger a la supervisión clínica. En: Revista de Investigación de psicología. [Repositorio Digital]. Lima vol. 8, nro. 1 2005 p 47 [Consultado 22, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion\\_Psicologia/vol8\\_n1/pdf/a03.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/vol8_n1/pdf/a03.pdf)

HELLINGER, Bert El inconsciente colectivo y las Constelaciones Familiares Madrid (España). En: Cuadernos de Información y Comunicación. [Repositorio Digital] Madrid. Junio vol. 14, 2009, p. 86 ISSN: 1135-7991 [consultado 29, Marzo, 2020]. Archivo PDF. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93512977006>

MEDINA SALAMANCA, Ingrid Juliana. Constelaciones Organizacionales. Universidad de América. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Fundación América Bogotá. 2019, p 17. [Consultad 20, febrero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7269/1/213996-2019-I-GTH.pdf>.

NIETO LICHT, Cesar. Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. Bogotá (Colombia). En: Revista EAN. [Repositorio Digital]. Bogotá D.C. Enero - Julio, no. 74, p. 126 [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/740/733>

PRIETO, Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. [Repositori Digital] 5 ed. Colombia: Ecoe Ediciones, 2012. p. 286 [Consultado, 20, febrero, 2020] Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-organizacional-5ta-Edici%C3%B3n.pdf>

SALAZAR TORRES, Laura Elaboración Del Marco Teórico Sobre La Gestión Sistémica Organizacional. Universidad de América. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Monografía, para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Universidad Fundación América de Bogotá, Especialización en Gerencia de Talento Humano, 2018, p 22. [Consultad 20, febrero, 2020]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6875/1/3122701-2018-II-GTH.pdf>.

SURROCA SURROCA, Carlos. La Sistémica: Una realidad paradigmáticamente multidisciplinar. En: Encuentros Multidisciplinares. [Repositorio Digital] Enero – Abril vol. 14, nro. 40, 2012, p. 8. [Consultado 15, mayo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: [http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA40/Carlos\\_Surroca\\_Surroca.pdf](http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA40/Carlos_Surroca_Surroca.pdf)

SVETLICHICH DUQUE, Cra. Mariela. Ciencias económicas y empresariales. Santiago de Chile (Chile). En: Ciencias Económicas Y Empresariales [Repositorio Digital] Bogotá D.C. p 5 [Consultado 26, marzo, 2020] Archivo en PDF. Disponible en: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=13355657617862119114&hl=es&as_sdt=0,5).

VILLAMOR VÁZQUEZ, Lola El método de las constelaciones organizacionales. En: *COPIB* [Sitio web]. Bogotá (Colombia) sec. Publicaciones. 2017. n°B-571, p 3 [Consultado, mayo, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://pdf4pro.com/download/el-metodo-de-las-constelaciones-1dba5a.html>