

**Cómo citar este artículo:**

Pires Sant'Anna, M. & Maciel Pereira, J. A. (2020). Modelo teórico para la resolución de conflictos en las compañías navieras brasileñas a través de una constelación organizacional sistémica - Una propuesta. *MLS Psychology Research* 3 (2), 7-26. doi: 10,33000/mlspr.v3i1.484

## **MODELO TEÓRICO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS COMPAÑÍAS NAVIERAS BRASILEÑAS A TRAVÉS DE UNA CONSTELACIÓN ORGANIZACIONAL SISTÉMICA - UNA PROPUESTA**

**Mónica Pires Sant'Anna Maciel**

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

[monicamaciel2006@gmail.com](mailto:monicamaciel2006@gmail.com)

**José Antonio Maciel Pereira**

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

[josemaciel1963@gmail.com](mailto:josemaciel1963@gmail.com)

**Resumen.** Este artículo es un primer paso hacia la construcción de un modelo teórico personalizado que se aplica en la industria marítima para la solución de los conflictos organizativos de una empresa de servicios de apoyo marítimo a través de una herramienta sistémica. Este modelo se deriva de la técnica de resolución de conflictos autocomputada llamada Constelación Organizacional Sistémica desarrollada inicialmente por Bert Hellinger. Su redacción se apoyó en una bibliografía teórica sobre el uso de esta técnica, compilada entre 2014 y 2020 a partir del banco electrónico existente de literatura científica Google Scholar con el uso de sintaxis específica. Se utilizó el método de análisis de contenido, basado en una matriz de Constelaciones Familiares, para la intersección de trabajos académicos teóricos sobre tipos de Constelaciones y sobre Empresas de Apoyo Marítimo para identificar las características funcionales necesarias en una empresa del sector y su idoneidad para los roles existentes. de los participantes involucrados directa o indirectamente en el proceso de una Constelación Organizacional. Como resultado, la construcción del modelo sigue siendo totalmente empírica, y su validez se discute con el uso de grupos de discusión y su empleabilidad en la empresa en esta área. En conclusión, se entiende que se trata de un modelo pionero, robusto y personalizado, y que está listo para ser probado en alguna empresa de apoyo marítimo para la evaluación y verificación de los ajustes necesarios.

**Palabras clave:** Constelación Organizacional; Apoyo Marítimo; Conflictos Organizacionales

# **MODELO TEÓRICO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS DE NAVEGAÇÃO BRASILEIRAS ATRAVÉS DA CONSTELAÇÃO ORGANIZACIONAL SISTÊMICA – UMA PROPOSTA**

**Resumo.** Este artigo é um primeiro esforço para se buscar construir um modelo teórico customizado a ser aplicado na Indústria Marítima para a solução de conflitos organizacionais de uma empresa de serviços de embarcações de apoio marítimo através de uma ferramenta sistêmica. Este modelo é derivado da técnica de resolução de conflitos auto-compositiva denominada Constelação Organizacional Sistêmica desenvolvida, inicialmente, por Bert Hellinger. A sua redação apoiou-se em Bibliografia teórica sobre o uso de aplicações desta técnica levantadas, entre os anos de 2014 a 2020, do banco eletrônico de literatura científica existente no Google Acadêmico com o uso de sintaxes específicas. Utilizou-se o método de análise de conteúdo, sob uma matriz de Constelação Familiar, para o cruzamento de trabalhos acadêmicos teóricos sobre tipos de Constelações e sobre Empresas de Apoio Marítimo para identificação de características funcionais necessárias em uma empresa do setor e respectiva adequação para os papéis existentes dos participantes envolvidos diretamente ou indiretamente no processo de uma Constelação Organizacional. Como resultado, tem-se a construção do modelo ainda totalmente empírico, faz-se uma discussão sobre a sua validade através de grupos focais e a sua empregabilidade em empresas desta área. Como conclusão, entende-se que é um modelo pioneiro, robusto, customizado e está pronto para ser testado em alguma empresa de apoio marítimo para a devida avaliação e verificação dos ajustes que sejam necessários.

**Palavras-Chaves:** Constelação Organizacional; Apoio Marítimo; Conflitos Organizacionais

## **THEORETICAL MODEL OF CONFLICT RESOLUTION IN BRAZILIAN NAVIGATION COMPANIES THROUGH THE SYSTEMIC ORGANIZATIONAL CONSTELLATION - A PROPOSAL**

**Abstract.** This article is a first effort to seek to create a customized theoretical model to be applied in the Maritime Industry for a solution of organizational conflicts of a service company of maritime support vessels through a systemic tool. This model is derived from the self-composed conflict resolution technique called Systemic Organizational Constellation developed, initiated by Bert Hellinger. Its writing was supported by a theoretical bibliography on the use of applications of this technique, collected, between the years 2014 to 2020, from the electronic bank of scientific literature existing in Google Scholar using specific syntaxes. Use the content analysis method, under a Family Constellation matrix, for crossing theoretical academic papers on types of Constellations and on Maritime Support Companies to identify functional resources related to an industry company and suitability for performance. of the participants directly or indirectly involved in the process of an Organizational Constellation. As a result, create a model of the model still totally empirical; make a discussion about its validity by using focal groups and its employability in the company in this area. As a conclusion, understand that it is a pioneering model, personalized, personalized and ready to be tested in some maritime support company for proper assessment and verification of the adjustments that are used.

**Keywords:** Organizational Constellation; Maritime Support; Organizational Conflicts.

## **Introducción**

Las personas que integran la organización adquieren mayor importancia porque están muy interrelacionadas, ya que “las empresas y nuestra profesión siguen estando en gran medida incorporadas a los logros de nuestra vida, sirviéndoles y obediéndoles” (Hellinger, 2014, pág. 8). Así pues, las relaciones en este entorno organizativo deben optimizarse y los conflictos (o controversias) organizativos deben gestionarse, mitigarse o resolverse de manera que conciernen efectivamente a esta solución.

En este universo específico de personas, las organizaciones modernas buscan medios para que los objetivos y metas estratégicos y operacionales puedan ser alcanzados por estas mismas personas para su propia supervivencia. Por lo tanto, es un gran desafío mantener programas o actividades que resulten en que su empleado “se sienta motivado y valorado por la Organización” (Oliveira, 2019, p.42).

Entre los esfuerzos realizados en esta perspectiva se encuentra la adopción de métodos auxiliares de resolución de conflictos, que se insertan en el Derecho Sistémico, en la búsqueda de “una solución más adecuada al conflicto, considerando las peculiaridades y especificidades” (Lacerda, Coelho & Telles, 2018, p. 326), corroborado por Lins (2019, p. 6.) que establece que “el Derecho Sistémico abordará el conflicto de manera más humanizada, visualizando la situación en su totalidad y exclusividad”.

El Derecho Sistémico ha adquirido una importancia relativa en el entorno empresarial por los resultados que ha obtenido al abordar los métodos no judiciales de resolución de conflictos. En esta etapa, surge la figura de la Constelación Familiar y "bajo el aspecto organizativo, la aplicación de esta técnica se denomina Constelación Organizacional (CSO)" (Barro, 2019, p. 106), porque sus principios sistémicos “ayudan a la organización a realizar diferentes prácticas de autorregulación y a tener una lógica funcional, interviniendo allí a la organización desde las personas hasta las actividades que operan dentro de la misma” (Salamanca 2019, p. 10).

Desde este punto de vista, las personas y la organización actúan juntas de manera dinámica bajo un punto de vista funcional y se llega a un sistema, que se encuentra en una organización, asegurando así la aplicabilidad de una CSO para este fin. Peliozzi (2017, pág. 106), demuestra la complejidad y riqueza de este sistema al establecer que “dentro de un sistema se forman hábitos y condicionamientos, aprendidos del entorno y del funcionamiento de las relaciones, acontecimientos en el orden del crecimiento (in)suficiente, reconocimiento de necesidades y afectividades”.

Cuando se desarrolla una CSO dentro de una empresa, se intenta tener un equilibrio de fuerzas entre sus participantes para el éxito de la organización, porque hay una influencia distribuida para un mejor resultado de los líderes y del propio sistema organizativo (Burchadt, 2015), porque surgen situaciones...

“como la coacción, la competencia, el rechazo, la explotación, el abuso de poder, la utilización de chivos expiatorios, la victimización, el no reconocimiento de los méritos del fundador, el olvido de los empleados destituidos o excluidos, la falta de apoyo de los superiores jerárquicos o de recursos materiales para alcanzar los objetivos empresariales, los riesgos para la salud de los trabajadores y especialmente las relaciones personales intrasistémicas” (Lacerda, 2017, pág. 11).

La organización de los buques marítimos forma parte de la industria marítima y presenta condiciones específicas en las que se presentan conflictos organizativos debido a la propia peculiaridad de la actividad en alta mar (Segnini, 2019) y al eficiente apoyo que debe recibir de las áreas ubicadas en su Oficina. Toda esta actividad se lleva a cabo con el objetivo principal de cumplir con las cláusulas de un contrato de servicios realizado por el buque, que de este modo presta servicios a un determinado contratista que lo ofrece. Esta actividad se considera de alto riesgo, desarrollada en un entorno agresivo y muy estresante, en el que se mantiene a un grupo social en largos períodos de embarque y confinamiento (Julião, 2018). Desde este punto de vista, es imperativo que no haya conflictos entre los miembros de esta compañía, o si los hay, deben ser resueltos o gestionados antes del embarque de estos miembros de la tripulación y, si se producen durante el desarrollo de los trabajos, debe existir la capacidad de una gestión adecuada por parte de la dirección de la organización. Como resultado esperado, debe prevalecer la comprensión, la mejora de la relación entre las personas, el enfoque y la estabilidad emocional entre todas las áreas de la empresa.

El presente artículo tiene por objeto responder a una innovadora pregunta de investigación sobre la posibilidad de construir un modelo teórico de aplicación de las CSO en el tejido organizativo de una empresa en el segmento de la navegación de apoyo marítimo. Es pertinente sugerir su aplicación en el raro momento en que los dos grupos de empleados, tanto los que trabajan en la oficina como los que trabajan a bordo de buques de navegación marítima como miembros de la tripulación, están juntos y con tiempo disponible para un debate positivo sobre los conflictos existentes.

Este momento es una reunión previa al embarque de la tripulación dentro de la oficina de la empresa, con la expectativa de “enfrentar el problema y encontrar soluciones efectivas y apacibles” (Céspedes, 2017, p. 9) o incluso implementar o fomentar al menos una mejora en la relación (Pereira, 2018) de la tripulación con el equipo de tierra antes de la operación del buque por parte de este equipo marítimo.

El interés por la investigación se justifica por su temporalidad y su relevancia se impone por la escasez de trabajos científicos publicados en la Literatura Académica, que pretenden establecer una herramienta específica para la solución de conflictos organizativos en las empresas marítimas a través de una solución sistémica, dando un enfoque innovador y poco convencional a esta labor académica.

Esta investigación exploratoria, con un enfoque cualitativo, realizada exclusivamente a través de fuentes bibliográficas electrónicas, se basa en publicaciones virtuales sobre el tema de la cuestión de la investigación. El método deductivo se utiliza con el apoyo de la herramienta de análisis de contenido para generar y conjeturar sobre la aplicabilidad de un modelo específico de CSO en el entorno organizativo de una empresa de apoyo marítimo. Este entorno es rico en situaciones de conflicto debido a la propia característica de fragilidad social y psicológica en la ejecución de esta actividad laboral en operación en alta mar o incluso al llegar al puerto, así como la peculiaridad de las actividades de apoyo de la organización a estos buques, según un estudio de Segnini (2019), que presenta una visión rica y actual sobre este tema.

## **Desarrollo**

### ***Constelación sistémica organizacional y métodos no convencionales de resolución de conflictos***

Las relaciones entre las personas dentro de una organización se han vuelto más complejas con el tiempo, como si se comportaran como un todo integrado, y su armonización de las tensiones es imperativa, siendo la mejor manera de resolver las controversias basada en “la observancia de la voluntad de las partes y la humanización del proceso” (Lacerda et al., 2018, pág. 327).

Para contextualizar el tema, dado que la literatura tiene un concepto muy amplio, en este artículo se entiende por Organización la definición dada por Salamanca (2019, pág. 10) que afirma que una Organización “*se caracteriza por ser un grupo social, que está formado por personas que interactúan entre sí y realizan una tarea específicamente para el cumplimiento de los objetivos propuestos*”.

Desde esta perspectiva, en la que predomina el papel de las personas, se reitera que debe haber tolerancia, es decir, una “comprensión más amplia y menos beligerante de los conflictos” (Céspedes, 2017, p.9) entre los miembros de una organización o incluso sectores de esta organización en un contexto de seguridad y satisfacción personal y profesional. Obsérvese que hay un propósito y una necesidad de supervivencia en la Organización latente en las personas. Un proceso de resolución de conflictos debería contribuir a estos fines en un “intento de humanizar las relaciones y el trabajo en las organizaciones” (Oliveira, 2019, pág. 9), lo que tendría como consecuencia beneficiosa el aumento del vector de “eficacia en el logro de esfuerzos de cooperación y alta capacidad por parte de los empleados” (Oliveira, 2019, pág. 40) que aseguran el logro de los objetivos de esta organización.

La Psicología y el Derecho son ciencias aliadas cuando buscan la armonización de las organizaciones (Lins, 2019), siendo los métodos no convencionales de resolución de conflictos parte de un conjunto de medios consensuales autocompuestos de resolución de conflictos, siendo los más conocidos “la mediación, la conciliación, el arbitraje y la justicia restaurativa” (Cornélius, 2017, p.113). Sin embargo, se está avanzando en una herramienta de alcance sistémico llamada Constelación Sistémica, considerada como “una herramienta en la apertura del diálogo entre las partes, buscando un apaciguamiento de la relación entre los involucrados” o incluso “ponemos a las partes a pensar más ampliamente, abriéndose a nuevas formas de resolución de conflictos, mostrando cómo cada parte se beneficiará de esa decisión imparcial” (Sousa, 2019, pág. 35). Céspedes (2017, p.10) aboga que la Constelación Sistémica proporciona...

“la capacidad de comprender los hechos y, sobre todo, la posibilidad de producir una nueva imagen de éstos (los hechos), y, a voluntad de las partes, que ahora entienden los puntos que estaban cansados en la propia controversia, por lo que la solución se produce de una manera que favorece a ambas partes”.

Cuando esta técnica se aplica en las empresas, se llama Constelación Sistémica Organizacional (Barro, 2019). Por lo tanto, es de “total relevancia utilizar la constelación como método de resolución de conflictos y controversias” (Lacerda y otros, 2018, pág. 334) para la solución de los conflictos existentes en una Organización, porque está compuesta por personas, (2020) MLSPR, 3(2), 7-26

ya que “se puede decir que un conflicto surge como resultado de la frustración pasada experimentada por la parte implicada” (Silva y Cledes, 2017, pág. 536). Así, como característica de esta herramienta, “la mirada se vuelve primero hacia algo que se ha desordenado en el pasado” (Hellinger, 2014, pág. 12).

La Constelación Sistémica Organizacional fue idealizada por el filósofo Bert Hellinger (Salamanca, 2019), bajo un “enfoque sistémico-fenomenológico y las tres leyes - la ley de pertenencia, la de compensación y la de orden - que tiene como finalidad” (Cornélius, 2017, p.11) y que tiene como objetivo “la búsqueda de soluciones a los conflictos y a los posibles problemas que de ellos se derivan, además de las cuestiones de comportamiento y de dificultad de relación, entre otras” (Lacerda et al., 2018, p. 330).

Esta técnica fue adaptada a las organizaciones por Gunthard Weber, ya que se sabe que incluso “*las organizaciones son sistemas más complejos que los entornos familiares*” (Alexandra, 2018, p. 40), siempre “teniendo en cuenta la antigüedad, la experiencia, el trabajo y el sentido de pertenencia de las personas” (Salamanca, 2019, p. 19) en la organización. Lacerda (2017, p. 11) muestra que “la constelación sistémica puede utilizarse en pequeños equipos, departamentos o en la empresa en su conjunto” y Burchardt (2015, p. 11) diagnostica su plena aplicabilidad para la búsqueda de soluciones para la eficacia de la empresa, donde se desconoce la razón del problema y existe un sentido de unidad en la empresa:

“The systemic constellation work provides a fresh way of working towards organisational effectiveness when the source of the issue is not clear, where previous attempts to change have not endured or where there is a sense of stockiness at the individual, team and/or organisational level”.

Hellinger (2014) analiza el uso de la técnica de la Constelación Sistémica Organizacional y crea un marco teórico a partir de su experiencia empírica en la formación de empresas, reforzando que esta herramienta tiene una buena adherencia dentro de los objetivos de una organización y Kasper, Peterson, Stefani & Schaedler (2019, p. 8) destacan la gran ventaja de “su función de resolver eficazmente las controversias”, ya que “se basa en el estudio y el análisis de la dinámica oculta en los conflictos, es decir, todo lo que conduce a su aparición” (Cambi y Corrales, 2018, pág. 12).

Lacerda (2017) y Barro (2019) presentan una rica historia de pensamiento conceptual en la aplicación de la Constelación Sistémica Organizacional en el entorno empresarial con un enfoque en la resolución de casos de acoso moral en el lugar de trabajo. Weber (Sin fecha, pág. 93), demuestra situaciones de materialización de la técnica en las organizaciones, Alexandra (2018) presenta la Constelación Sistémica Organizacional como herramienta de gestión empresarial, Salamanca (2019) presenta una revisión de la literatura sobre una visión temática y sus principios sistémicos en las empresas desde la década de 1980 hasta 2018.

### ***Estructura de una compañía de apoyo marítimo***

Las empresas navieras de Apoyo Marítimo forman parte de la industria marítima y prestan servicios de apoyo a las operaciones desarrolladas por los buques en relación con las actividades exploradas en alta mar.

Independientemente de la configuración que se establezca, en general, cuenta con la clásica división organizacional de empleados que no trabajan a bordo o realizan envíos

esporádicos, denominados “empleados en tierra” y empleados que desarrollan su actividad profesional como embarcados (“empleados en el mar”). Estos últimos trabajan en escalas de 15 días a bordo y tienen 28 días libres del buque, en permiso, durante otros 15 días, pero en algunas funciones marítimas, estos períodos de embarque y permiso son de 28 días.

Sus estructuras organizacionales son de diversas configuraciones, por ejemplo, como se muestra en las figuras 1 y 2.

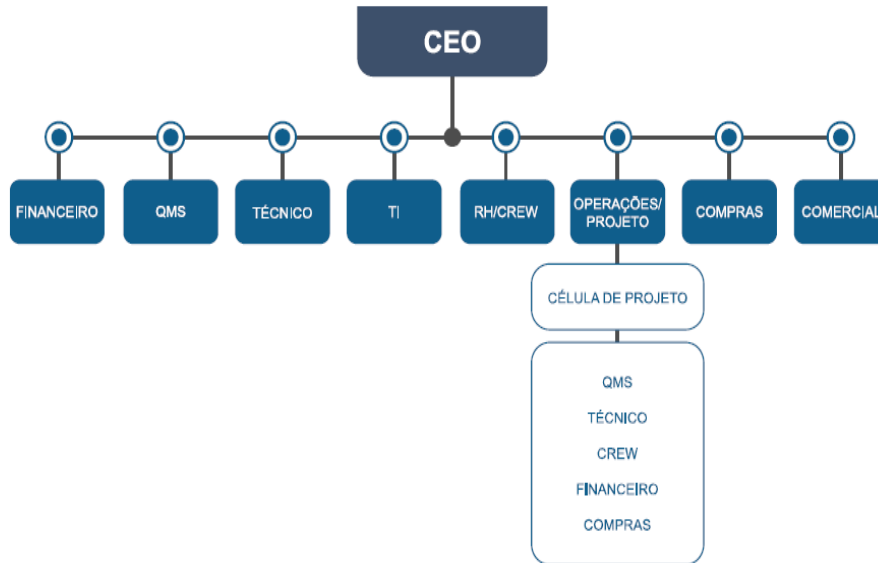


Figura 1. Estructura de la fuerza de trabajo en tierra de una compañía de apoyo a la navegación marítima.

Nota: Fuente: Haddad (2018).

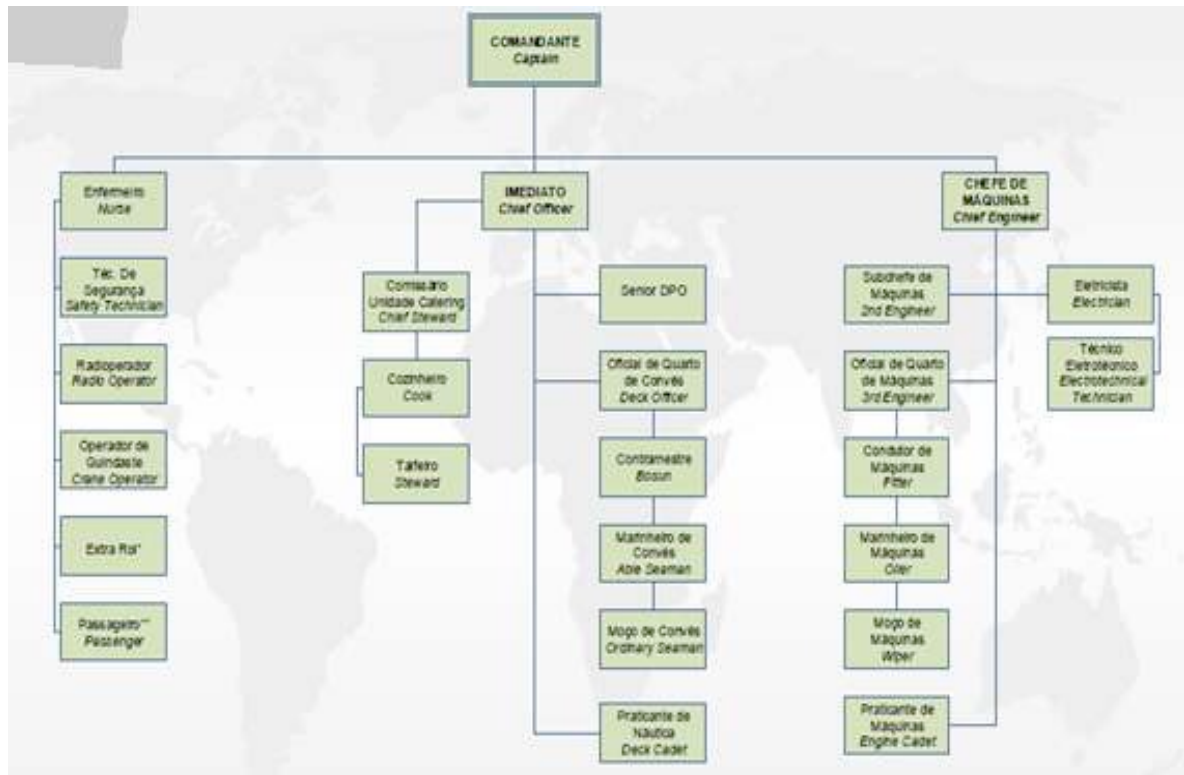


Figura 2. Estructura del personal de un buque de una compañía de navegación de apoyo marítimo.

Nota: Fuente: Haddad (2018)

## Metodología

La metodología de este artículo exploratorio para responder a la pregunta de investigación y cumplir el objetivo propuesto en este artículo se divide en varias partes dentro de un flujo de proceso.

### ***Metodología para la construcción del modelo empírico de Constelación Sistémica Organizacional***

El flujo para la construcción del modelo empírico para una Constelación Sistémica Organizacional comienza con la selección de los trabajos académicos que servirán de base bibliográfica, pasando por la aplicación de la herramienta de análisis de contenido para el estudio de la evidencia empírica pertinente, por el cruce de evidencias de interés y, finalmente, la identificación de características y categorías para el Modelo con un enfoque en una organización de navegación de Apoyo Marítimo. Después de la construcción del Modelo, se hace la propuesta de su evaluación. Este esquema del proceso metodológico se presenta en la figura 3.



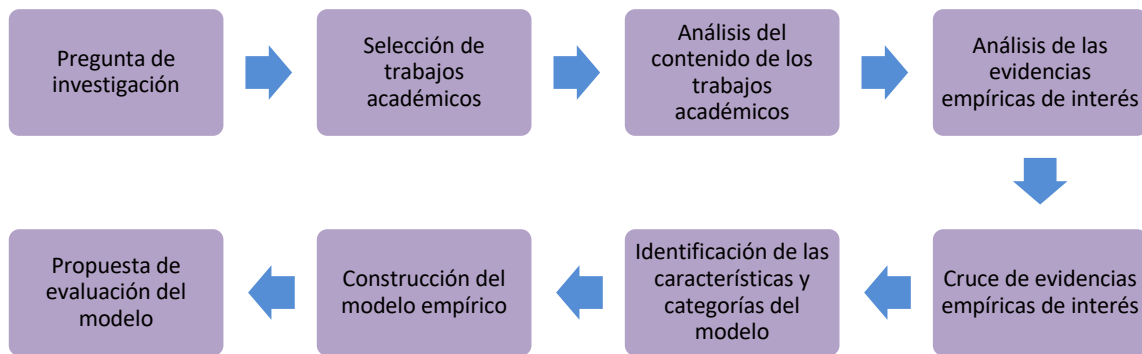


Figura 3. Procedimiento de ejecución del método de investigación

Nota: Fuente: Autores

### Metodología de selección de la bibliografía de muestra

La recopilación de documentos académicos tuvo lugar el 20 de marzo de 2020, utilizando la herramienta de búsqueda del archivo electrónico Google Academic. Para ello, a través de la herramienta de búsqueda de las sintaxis “constelación organizacional” y “apoyo marítimo”, con las respectivas traducciones al inglés y al español, a partir del año 2016, es decir, buscando los artículos recientes de los últimos cuatro años.

Se identificaron 132 (ciento treinta y dos) trabajos académicos que se ajustan a la búsqueda seleccionada. Como primer criterio de selección se descartaron las obras que no eran pertinentes al tema de este artículo, como las que se referían a enfoques militares, procesos tecnológicos, estrategia internacional, políticas industriales, instituciones de salud y administración pública, con el resultado final y 52 (cincuenta y dos) obras. También se descartaron las citas y los libros que debían comprarse, con lo que quedaron 47 (cuarenta y siete) artículos aptos para la producción de este artículo. Tras la lectura completa del texto, se seleccionaron 18 (dieciocho) publicaciones, que se citan en la Bibliografía, que componían la muestra y se remitieron a la siguiente fase del proceso para la utilización del instrumento de análisis del contenido. Así pues, este artículo se caracteriza por ser una investigación exclusivamente bibliográfica y su método de selección se resume a continuación en la figura 2.

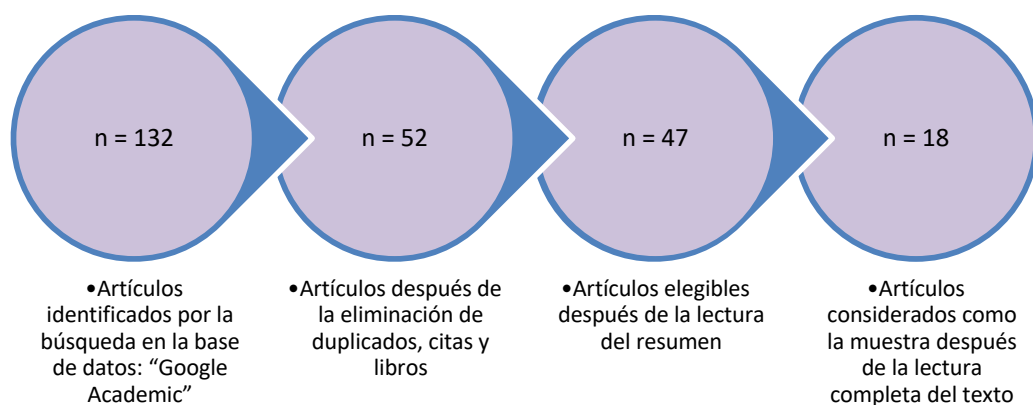


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de selección del trabajo académico.

Nota: Fuente: Autores

### ***Aplicación de la herramienta de análisis de contenido***

Después de seleccionar los trabajos científicos a la luz de la pregunta de investigación, se leyeron para el análisis de contenido en relación con el tema de CSO y Apoyo Marítimo para la identificación de pruebas empíricas de interés que indiquen la existencia o posible existencia de condiciones que son captadas por el Análisis de Contenido, es decir, puede ser interpretado como una técnica para evaluar la información cualitativa sobre lo observado por el investigador, dentro del material planteado, para la recolección de pruebas, empíricas relacionadas con el tema de investigación (Silva & Fossá, 2015).

Es una herramienta ampliamente utilizada en la investigación cualitativa, que requiere un rigor específico para su aplicación. Silva y Fossá (2015) recomiendan que se preparen tres categorías de análisis cuidadoso: categorías iniciales, categorías intermedias, categorías finales y, al final, preparar un resumen de la progresión de estas categorías. Estos pasos se presentan en la tabla 1, así como las respectivas caracterizaciones.

Tabla 1

#### ***Aplicación de categorías para el análisis de contenido***

<b>N</b>	<b>Categorías</b>	<b>Característica</b>
<b>1</b>	Categorías iniciales	Se configuran como las primeras impresiones sobre la realidad organizacional estudiada.
<b>2</b>	Categorías intermedias	Tras la presentación y el debate de las categorías iniciales, las categorías intermedias surgen dentro de un concepto guía.
<b>3</b>	Categorías finales	Construidas con el fin de apoyar las interpretaciones e inferir los resultados. Las categorías finales representan la síntesis del aparato de significados, identificado durante el análisis de los datos del estudio dentro de un concepto guía.
<b>4</b>	Síntesis de la progresión de las categorías	Intención de destacar sistemáticamente la construcción progresiva de las categorías de análisis que surgieron a través de la recopilación de datos.

Nota. Fuente: Adaptado de Silva y Fossá (2015)

### ***Análisis de las evidencias empíricas de interés: categorías iniciales e intermedias***

Tras la lectura de los trabajos científicos a la luz de la cuestión de la investigación, esta primera etapa tiene lugar en un intento de profundizar en el tema para identificar situaciones de interés para la investigación a los ojos del investigador, que formará la primera cadena de pruebas empíricas significativas. Así, la existencia de características específicas que deben ser mencionadas y agrupadas dentro del concepto de categorías iniciales, según Silva y Fossá (2015). Por lo tanto, este resultado puede verse en la tabla 2.

Tabla 2

#### ***Aplicación de categorías para el análisis de contenido***

<b>N</b>	<b>Categorías iniciales</b>	<b>Concepto guía</b>	<b>Categorías intermedias</b>
1	Conflictos en la empresa	Destaca la dificultad de la gestión de conflictos en la organización	Conflictos no manejados
2	Conflictos entre la tierra y el mar	Destaca la dificultad de gestionar los conflictos específicamente entre la tierra y el mar.	Ineficiencia del área de recursos humanos
3	Resolución de conflictos	Demuestra la necesidad de una persona para estimular la solución.	Conflictos no manejados
4	Calificaciones	Necesidad de que capacitación en la resolución de conflictos	Ineficiencia del área de recursos humanos
5	Lugar	Evidencia de que existe la posibilidad de un lugar neutral	Falta de gestión en la empresa
6	Campo	El entorno generado por los conflictos no gestionados	Ineficiencia del área de recursos humanos
7	Habilidades	Capacidad dada por la empresa para la gestión de conflictos.	Falta de gestión en la empresa
8	Trabajo arduo a bordo	Dificultad para hacer frente al trabajo a bordo.	Inherente a la profesión
9	Falta de tiempo	Dificultad de la organización para hacer frente a una operación de 24 horas.	Inherente a la profesión
10	Animosidades	Consecuencia de la no gestión de los conflictos.	Conflictos no manejados
11	Pérdidas de eficiencia	Consecuencia de la falta de gestión.	Falta de gestión en la empresa
12	Calidad de vida	Dificultad para afrontar el largo período de embarque	Inherente a la profesión
13	Confianza	Evidencia de la necesidad de empatía entre los profesionales.	Conflictos no manejados
14	Desconexión de la tierra	Resultado del trabajo en bordo	Inherente a la profesión
15	Renuncias	Desconexiones motivadas	Falta de gestión en la empresa
16	Ausencia de empatía	Dificultad para ponerse en el lugar del otro	Conflictos no manejados
17	Relaciones profesionales débiles	Evidencia de problemas de comportamiento	Ineficiencia del área de recursos humanos
18	Falta de recursos	Evidencia de problemas de suministro	Falta de gestión en la empresa
19	Rentabilidad	Presenta problemas de presión por resultados	Falta de gestión en la empresa
20	Sanciones contractuales	Pruebas de la presión para cumplir con las normas contractuales	Falta de gestión en la empresa
21	Falta de apoyo social	Evidencia de problemas de suministro	Ineficiencia del área de recursos humanos
22	Sostenibilidad	Pruebas de la presión para cumplir con las normas contractuales	Falta de gestión en la empresa

*Nota.* Fuente: Adaptado de Silva y Fossá (2015)

Así pues, como siguiente fase del análisis de contenido, sigue una segunda fase de la aplicación del análisis de contenido, y se pueden identificar los significados intrínsecos de interés de la investigación, planteados de manera organizada, que surgen como consecuencia de la aplicación de un concepto guía para la canalización de sus características a un nuevo conjunto de características aglutinadas, ahora llamadas de intermediarias, también demostradas en la tabla 2.

### ***Cruce de las pruebas de interés para las categorías finales***

A partir de la identificación de las categorías intermedias, que surgieron a través de un concepto aglutinador orientador, se hizo un nuevo análisis en el sentido de que se proponen

nuevos conceptos aglutinadores orientadores para una nueva consolidación de esta evidencia en una tercera etapa de aplicación del instrumento de análisis de contenido. Estas categorías finales funcionan como evidencias empíricas definitivas, que pueden considerarse fuentes de conflicto, y por lo tanto deberían poder abarcar de manera significativa y racional todas las categorías iniciales, ya que son las pruebas empíricas básicas. Por lo tanto, este resultado puede verse en la tabla 3.

Tabla 3  
*Aplicación de categorías para el análisis de contenido*

N	Categorías intermedias	Concepto guía	Categorías finales
1	Conflictos no manejados	Necesidad de implantación de la herramienta	Herramienta sistémica para toda la Organización
2	Falta de gestión en la empresa	Decisión organizacional	Gestión del liderazgo
3	Inherente a la profesión	En cuanto a las actividades desarrolladas en alta mar.	Responsabilidades y ventajas de la profesión
4	Ineficiencia del área de recursos humanos	Comprensión de la importancia del sector para el mejor funcionamiento y relación bordo-tierra.	Necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.

Nota. Fuente: Adaptado de Silva y Fossá (2015)

### ***Resumen de la progresión de las categorías para la identificación de las características y categorías del modelo***

Como paso final, la síntesis de la progresión característica ya proporciona una base sólida para una relación inicial de los componentes de un modelo empírico de una Constelación Sistémica. En Céspedes (2017, p.20) se buscan las posiciones y características de una Constelación y, en consecuencia, se puede hacer la relación muy estrecha entre las posiciones consteladoras, sus características y las categorías finales de necesidades de la organización para evitar, resolver o manejar los conflictos. Así pues, este resultado puede verse en la tabla 4.

Tabla 4  
*Figuras y elementos de la constelación familiar tradicional*

Posición en CSO	Características	Categoría final Englobada
Constelator	Facilitador entrenado y capacitado en constelación familiar	Herramienta sistémica para toda la organización, la gestión del liderazgo y la necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.
Constelado	El cliente, la persona que busca trabajar una cuestión de vida.	Herramienta sistémica para toda la organización, gravámenes y bonificaciones de la profesión y la necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.
Tema	Pregunta del cliente, sea un conflicto, síntoma, sentimiento, patrón de comportamiento, fenómeno recurrente, enfermedad, relación conflictiva.	Necesidad de un instrumento de gestión de conflictos.

Grupo	Las personas que participan en la dinámica observando o representando	Herramienta sistémica para toda la organización, gravámenes y bonificaciones de la profesión y la necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.
Representantes	Miembros del grupo que, invitados, están dispuestos a representar al cliente, a otros miembros del sistema (familiares, descontentos, colegas, etc.) o a componentes (lugares, sentimientos, recursos, etc.) relacionados con el tema.	Gravámenes y bonificaciones de la profesión y la necesidad de herramientas de gestión de conflictos.
Campo	Núcleo inmaterial de información, recuerdos de la conciencia sistémica del cliente.	Herramienta sistémica para toda la organización y necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.
Ubicación de la dinámica	Ubicación cerrada, salón, estudio, oficina, auditorio, etc., o abierto, jardín, césped, playa, etc. en el que se reúnen Constelator, cliente, grupo, para la práctica de la constelación.	Herramienta sistémica para toda la Organización.

*Nota.* Fuente: Adaptado de Céspedes (2017)

## Resultados

La construcción final del modelo se basó en las funciones de trabajo presentadas en el organigrama funcional de una compañía naviera presentado por Haddad (2018) en las figuras 1 y 2. Esto proporciona información sobre las mejores opciones funcionales que se pueden buscar dentro de esta estructura organizacional que pueden desempeñar las funciones de las figuras y elementos de una Constelación Organizacional Sistémica de la lista presentada en la tabla 4.

Así, una nueva tabla de relaciones es ensamblada a través de las figuras de un Constelador, un Constelado, una Definición del Tema, un Grupo, los Representantes, un Campo y un Lugar para la Dinámica. En el mismo sentido, también identificar las funciones dentro de la organización que pueden desempeñar el papel de otras entidades que pertenecen a un sistema familiar dentro de esta misma organización.

Como última etapa, se enumeran las Figuras Tradicionales y sus Características establecidas por Céspedes (2017, p. 20) y Lacerda (2017, p. 241), las Categorías Finales (Silva y Fossá, 2015) y las Figuras en la Organización Marítima (Haddad, 2018). En esta relación múltiple, se insertan las figuras de Organización Marítima que proporcionan la constitución de un modelo empírico para la aplicación de la Constelación Sistémica Organizacional en una empresa de navegación marítima, según la tabla 5.

Tabla 5  
*Figuras y elementos de la Constelación Organizacional para una Organización Marítima: Modelo empírico*

Figuras tradicionales	Características	Categoría final Englobada	Figuras para Organización Marítima
-----------------------	-----------------	---------------------------	------------------------------------

<b>Constelator</b>	Posición de respeto, destreza y humildad para servir	Herramienta sistémica para toda la organización, la gestión del liderazgo y la necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.	Líder del Área de Recursos Humanos
<b>Constelado</b>	El responsable por el área de proyectos/operaciones	Herramienta sistémica para toda la organización, gravámenes y bonificaciones de la profesión y la necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.	El empleado del ámbito de tierra o mar que planteó el tema en la entrevista.
<b>Tema</b>	Comprensión de cualquier tema que afecte el desempeño de un elemento del contrato en el que el Buque esté trabajando	Necesidad de un instrumento de gestión de conflictos.	Traído por el empleado del ámbito de la Tierra o del Mar
<b>Grupo</b>	Líderes de áreas que están involucrados en procesos funcionales y emocionales.	Herramienta sistémica para toda la organización, gravámenes y bonificaciones de la profesión la necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.	Responsable de los sectores de Maquinaria, Cubierta y Salud (Ámbito del Mar) y Comercial, Compras, IT, Técnico, SHA y/o Financiero (Ámbito de la Tierra)
<b>Representantes</b>	Personal de tierra o de mar que puede representar al Constelador	Gravámenes y bonificaciones de la profesión y la necesidad de herramientas de gestión de conflictos.	Los miembros serían las personas que forman parte del círculo de apoyo de la tripulación
<b>Campo</b>	Definido por el Constelador (Gerente de RR.HH.) que simula el ambiente donde se insertan los comportamientos relacionales entre los miembros de la organización.	Herramienta sistémica para toda la organización y necesidad de una herramienta de gestión de conflictos.	Apuntado por el Constelador
<b>Lugar de la dinámica</b>	Lugar donde todos los involucrados con el espacio funcional pueden ser acomodados.	Herramienta sistémica para toda la Organización.	Sala de reuniones o lugar externo neutral.

*Nota.* Fuente: Autores

Para otras figuras tradicionales pertenecientes a un Sistema Familiar (Céspedes, 2017), como Hijos, Padres y Tíos/tías, Ex Parejas Afectivas de Padres, Abuelos y ex parejas y otras personas no unidas por lazos de sangre que causaron pérdidas o ganancias, de vida o de patrimonio, al sistema familiar pueden estar representadas por un profesional externo con alguna responsabilidad en el éxito de la empresa, como por ejemplo, una empresa de prestación de servicios.

## Discusión

### *Preparación para la constelación sistémica en grupos*

El modelo teórico, aunque parece fácil de aplicar, puede depender de algunos factores críticos para su éxito: Flujo del proceso, deseo y concesión del Empleado-Cliente, momento ideal para la realización y el liderazgo del Constelador.

*Diagrama de flujo del proceso*

El modelo teórico ha sido finalizado, generando una herramienta de aplicación directa y para que su aplicación sea efectiva y eficiente en una empresa, es importante analizar las condiciones en las que se llevará a cabo o cómo se llevará a cabo con la intención de asegurar la “mejor comprensión de su mecanismo” de funcionamiento, como señalan Silva y Clemes (2017, pág. 528). Así, sobre la base de Céspedes (2017) se propone una rutina operativa o un diagrama de flujo de procesos a seguir por el Constelador, según la figura 5.

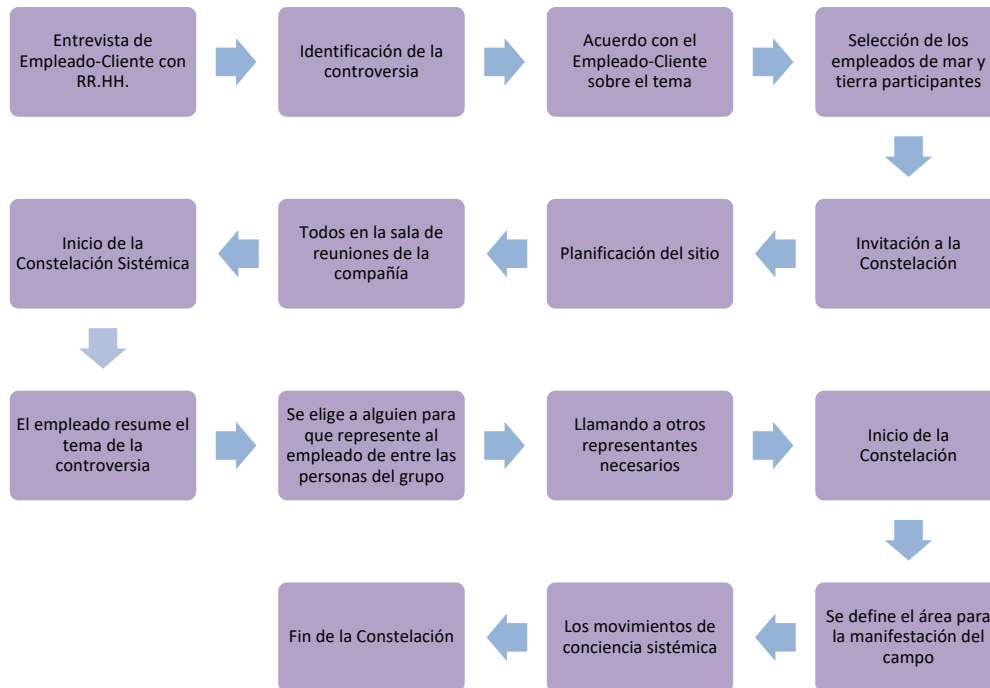


Figura 5. Diagrama de flujo del proceso de la Constelación Organizacional para una empresa de apoyo marítimo.

Nota: Fuente: Adaptado de Céspedes (2017).

### ***Deseo y permiso del empleado-cliente***

A partir del deseo y permiso del Empleado-Cliente de intentar resolver la importante controversia señalada en la gestión de la nave, porque se entiende que “tiene el ardiente deseo de resolverla, y para ello está dispuesto a invertir algo” (Weber, Sin Data, p.6), la Constelación puede avanzar hacia el éxito. Como subsidio inicial, se debe proporcionar al Constelador “un mínimo de información sobre el Cliente” (Silva y Clemes, 2017, pág. 535), ya que es necesario conocer “*el curso de las personas dentro de la organización para predecir los acontecimientos posteriores*” (Alexandra, 2018, pág. 41). Así pues, el Constelador debe crear el entorno propicio para que se produzca la Constelación, con la presentación de la información y las memorias existentes del Empleado-Cliente en una dimensión atemporal o sistémica, llamada "campo". Esta figura conserva los recuerdos de relaciones profesionales anteriores y las experiencias vividas en problemas contractuales pasados y actuales en los buques u organización, sacando a la luz “información del momento presente, consciente o inconsciente, y movimientos orientados a un tiempo futuro” (Céspedes, 2017, p. 15) que servirán de insumos para la posibilidad de

restablecer la homeostasis del sistema (Pelizzoli, 2017) a partir de la aplicación desarrollada en este trabajo.

### ***El momento ideal para la realización***

La aplicación del método de la constelación se llevaría a cabo en las reuniones previas al embarque de la tripulación, lo que se denomina la reunión "Pre-embarque". Este evento suele tener lugar el día anterior al embarque de la tripulación, en el que todos los miembros se reúnen durante un cierto período para la presentación y actualización de asuntos pertinentes al buque, principalmente, asuntos relacionados con la seguridad industrial, personal y operacional.

La propuesta sería que la dinámica se produjera en un plazo máximo de 02 horas, con el objetivo de "aliviar las tensiones existentes, encontrar nuevos recursos y construir soluciones duraderas" (Burchardt, 2015, p. 11). Sin embargo, en este período no es posible predecir el tiempo de maduración y los efectos para que el conflicto se resuelva efectivamente.

Para una mayor efectividad del proceso, el proceso de la Constelación puede ser revelado o no a los involucrados. Cornélius (2017, p. 110) experimentó la práctica de que la revelación sólo se produjo después de que los "movimientos hacia la solución deseada" hubieran sido identificados por la Constelación "para resolver los enredos en las relaciones" (Kasper et al., 2019, p. 12) dentro de la organización.

### ***Liderazgo del Constelador***

El liderazgo del Constelador debe ejercerse en todo momento, dentro de un modelo jerárquico vertical, como opción preferente (Hellinger, 2014), ya que es el conductor del proceso y responsable del resultado esperado. Así pues, deben aclararse las funciones, sus posibles interacciones y la forma en que se llevará a cabo la sesión, ya que la capacidad de comprensión y las responsabilidades de cada persona implicada deben ser preservadas por el Constelador.

Obsérvese que, según Cornélius (2017, p. 93) "cualquier persona de cualquier área puede convertirse en un Constelador, siempre que sea consciente de la complejidad y profundidad de lo que está tratando" y Céspedes (2017) corrobora que es una posición de respeto, destreza y humildad para servir.

Otro punto importante para el Constelador, se refiere al momento en que se accede a la dimensión atemporal o sistémica, es decir, cuando la información traída por el Empleado-Cliente "comienza a manifestarse en las personas que estaban dispuestas a representar a los miembros de este sistema" (Céspedes, 2017, p. 15). Se tiene en cuenta que se debe aconsejar a los representantes que no hagan críticas, palabras o información sobre situaciones pasadas que puedan causar la sensación de libertad y equilibrio necesaria para que la demostración de sensaciones por parte de los miembros en este momento no se vea perjudicada o incluso inhibida (Lacerda, 2017).

Cabe señalar que Ferreira, Nakano y Spadari (2016) establecen ciertas cualidades en la formación de entrenadores para realizar eventos con personas, lo que podría ser muy apropiado para el Constelador. En este sentido, la Constelación debe velar por que los participantes no tengan la percepción de sentirse excluidos del proceso o incluso reconozcan el valor de su contribución. Por el contrario, se les debe estimular y "hacer que se reconozca su papel, cuando



se les mire y se les incluya, en lo que respecta al orden de pertenencia” (Cornélius, 2017, pág. 110) y en la identificación de lo que se debe hacer a partir de las reacciones de los implicados (Kasper et al., 2019).

### ***Propuesta de un método de evaluación continua***

Dentro de este escenario, se pretende utilizar un Sistema de Evaluación Continua para verificar el resultado del método propuesto con el que se minimizan los conflictos organizativos en la compañía marítima después de su aplicación durante las reuniones previas al embarque. Desde este punto de vista, se propone que esta evaluación se lleve a cabo a través de grupos de discusión en cada período final de embarque de la tripulación. Esto se justifica por la propia situación de la división de la organización en trabajadores que trabajan en el mar y los que trabajan en la oficina, que deben proporcionar información en tiempo sincronizado, dentro de los lugares sociales que ocupan (Brites, 2017).

Cabe señalar que los grupos de discusión *“poseen una técnica específica de datos discursivos en un contexto de grupo”* (Ferreira y Raimundo, 2017, pág. 59) y *“son un excelente instrumento para la búsqueda de información sobre el terreno”* (Arantes y Deusdará, 2017, pág. 809). A continuación se presenta la metodología de evaluación continua:

- 1) Para la definición de los Grupos Focales, se identificarán dos grupos focales, uno dentro de la oficina y el otro dentro del buque, durante la última semana de embarque de esa tripulación que ya ha pasado por la Constelación Organizacional en la reunión previa al embarque, siguiéndose Arantes y Deusdará (2017, p. 809) que establecen la *“recomendación de seis a diez participantes en cada grupo”*.
- 2) Estos dos grupos se someterían, por separado, a una entrevista virtual o presencial (cuando se permita) para recibir orientación para responder a preguntas estructuradas y objetivas basadas en la escala de Lickert, de manera individual, que traten de la solución, la existencia y la relación de los conflictos a bordo y dentro de la organización durante el período de embarque después de la Constelación Organizacional.
- 3) Los resultados serían recogidos, verificados y analizados inicialmente por los profesionales de Recursos Humanos, preferentemente con el apoyo del miembro externo de la empresa que apoyó la aplicación de la Constelación Organizacional, para la generación de un informe de gestión con el establecimiento de métricas claras y objetivas.
- 4) Se ha realizado un análisis crítico del informe, evaluando la eficacia y eficiencia de la aplicación de la Constelación frente a las métricas establecidas, contando con la presencia de la Alta Dirección.
- 5) Como resultado, un Plan de Acción de Medidas Correctivas y/o Mejoras con Jerarquía de Tareas, aprobado por la Alta Dirección, con la definición de los Instrumentos de Control, que será divulgado a toda la Organización.
- 6) Aplicación del Plan de Acción de Medidas Correctivas y Mejoras.

## Conclusión

Este artículo responde a la pregunta de investigación para presentar una propuesta innovadora para construir un modelo efectivamente práctico y funcional de una Constelación Organizacional aplicada a las Compañías de Apoyo Marítimo construida a partir de las características de una Constelación Familiar y también propone un diagrama de flujo del proceso para su aplicación.

De esta manera, este artículo contribuye a la Industria Marítima y a la Academia permitiendo la gestión de conflictos en la organización marítima antes de que la tripulación se haga a la mar, aportando efectos efectivos y muy relevantes para una posible pacificación organizacional o incluso entre las áreas que interactúan entre las operaciones marítimas y las operaciones de oficina. Debido a su carácter innovador, aún no se ha comprobado en los trabajos académicos con la aplicación de este tipo de práctica y el consiguiente análisis de sus resultados, lo que pone a esta labor académica en la vanguardia.

Como restricción en este artículo, al ser un modelo empírico, es necesario tener una futura validación práctica, como sugiere Dias (2015) y se necesitan nuevos estudios que puedan contribuir a que se logre un posible modelo ideal y se estandarice a las empresas de la Industria Marítima. Posiblemente habrá espacio para las adaptaciones necesarias, que mejorarán el modelo, ya que la herramienta de análisis de contenido presenta el sesgo de subjetividad del autor.

## Referencias bibliográficas

- Alexandra, M. P. N. (2018). *Modelo de gestión de servicios aplicable a la industria farmacéutica: caso del estudio farmacéutico "María Belén" del cantón El Tambo*, (Trabajo de graduación) Universidad del Azuay - UDA, Cuenca, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8174/1/13897.pdf>.
- Arantes, P. C. C.; Deusdará, B. (2017) Grupo focal e prática de pesquisa em Análise do Discurso: metodologia em perspectiva dialógica. *Revista de Estudos da Linguagem, Belo Horizonte*, 25(2), 791-814.
- Barro, N.B. (2019). Uma Visão Sistêmica sobre o Assédio Moral no Âmbito do Trabalho. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 22a Região*, 23(2). Obtenido de: [https://issuu.com/revistatrt10/docs/revista\\_completa\\_v\\_2](https://issuu.com/revistatrt10/docs/revista_completa_v_2).
- Brites, M.J. (2017). Quando a investigação é feita com participantes ativos: ampliar o uso das técnicas de entrevista e de grupo focal. In: *Pesquisar Jovens. Caminhos e Desafios Metodológicos*. Ferreira, V. S. (Org). Imprensa de Ciências Sociais – Universidade de Lisboa.
- Burchardt, C. (2015). Advanced business coaching approach in combination with systemic constellation work to improve the business engineering process. In: *Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED15)*, Milan, Italia. doi: 10.1007/978-3-662-44009-4\_9.
- Cambi, E., & Corrales, E. L. (2018). Neoinstrumentalismo do Processo? - expansão dos métodos atípicos de resoluções de conflitos; *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*. 19(1), 83-106. doi: 10,12957/redp.2018.32114.
- Céspedes, A. S. R. (2017). *A constelação familiar aplicada ao Direito Brasileiro a partir da Lei de mediação*. (Monografía de graduación) Universidade Federal de Santa Catarina -

- UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. Obtenido de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177310>. Acceso en: 20/03/2020.
- Cornelius, J. P. A. (2017). *Aplicação das constelações sistêmicas na resolução de conflitos judiciais e extrajudiciais* (Trabajo de Conclusión de Curso). Universidad Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. Obtenido de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177474>. Acceso en: 20/03/2020
- Dias, A. S. M. E. (2015). Proposta de um modelo de referência para a concepção e desenvolvimento de novos produtos (Tesis Doctoral). Universidade da Beira Interior-UBI, Covilhã, Portugal. Obtenido de: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3973/1/Tese\\_Doutoramento\\_Ana\\_Dias.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3973/1/Tese_Doutoramento_Ana_Dias.pdf). Acceso en el 20/03/2020.
- Ferreira, D. A C, Nakano, T. C. y Spadari, G. F. (2016). Estudo sobre a atuação de coaches. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 4(1). Obtenido de: [https://www.researchgate.net/profile/Gabriela\\_Fabbro\\_Spadari/publication/309529902\\_Estudo\\_sobre\\_a\\_atuacao\\_de\\_coaches/links/595e6e34a6fdccc9b17fd921/Estudo-sobre-a-atuacao-de-coaches.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriela_Fabbro_Spadari/publication/309529902_Estudo_sobre_a_atuacao_de_coaches/links/595e6e34a6fdccc9b17fd921/Estudo-sobre-a-atuacao-de-coaches.pdf).
- Ferreira, V. S.; Raimundo, A. (2017) Youth-friendly conversations: the use of youth-friendly focus groups. En: V. S. Ferreira, (Org). *Pesquisar Jovens. Caminhos e Desafios Metodológicos*. Universidade de Lisboa.
- Haddad, M. C. (2018). *O comportamento humano dentro de uma cultura organizacional influenciando os resultados de segurança do trabalho estudo de caso na empresa abc offshore* (Disertación de maestría) Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial. - EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Obtenido de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/26094>.
- Hellinger, B. (2014). *Leis Sistêmicas na Assessoria Empresarial*. (Ed.). Atman, Belo Horizonte - Minas Gerais.
- Julião, R. F. (2018). *Aplicação de instrumentos internacionais normativos em prol da saúde do trabalhador offshore* (Tesis doctoral) Universidade Católica de Santos – UCS, Santos, SP, Brasil. Obtenido de: <http://biblioteca.unisantos.br:8181/handle/tede/4701>. Acceso en 20/03/2020.
- Kasper, L., Peterson, T., Stefani, D. R., & Schaedler, F. (2019). Aplicação sistêmica do direito: a constelação familiar sistêmica como meio de mediação no poder judiciário. *Anuário Pesquisa e Extensão*. UNOESC - São Miguel do Oeste - SP. Obtenido de: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/21186/12462>.
- Lacerda, L. P., Rabbit, V. M., & Telles, A, Jr. (2018). Do direito sistêmico: a constelação como meio de resolução consensual de conflitos. *REGRAD*, UNIVEM/Marília-SP, 11(1), 325-335, Obtenido de: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2643>. Acceso en 20/03/2020.
- Lacerda, R. R. D. (2017). Constelação sistêmica organizacional e Assédio Moral: proposta de resolução de conflitos no ambiente de trabalho. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia*, 9. Obtenido de: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130252/2017\\_lacerda\\_rosangel\\_a\\_constelacao\\_sistemica.pdf?sequence=1](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130252/2017_lacerda_rosangel_a_constelacao_sistemica.pdf?sequence=1).
- Lins, E. N. S. (2019). *A constelação sistêmica como método de resolução da insignificância tributária* (Trabajo de conclusión de curso) Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica, Anápolis, GO, Brasil. Obtenido de: <http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/1418>. Acceso en 20/03/2020.
- Oliveira, N. H. S. (2019). *O trabalhador offshore terceirizado e suas condições de trabalho* (Disertación de maestría) Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi – FACISA -

- Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Rio Grande do Norte, RN, Brasil. Obtenido de: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/27053>.
- Pelizzoli, M. L. (2017). Visão sistêmica como base dos processos circulares e da restauração. In: S. Damiani, C. M. Hansel, & M. S. Pereira de Quadros, *Cultura de paz: processo em construção* (pp.101-116). Caxias do Sul, RS: Educus. Obtenido de: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/ebook-cultura-paz.pdf>. Acceso en 20/03/2020.
- Pereira, A. L. R. (2018). *Alguns aspectos benéficos da aplicação da constelação sistêmica no âmbito do direito brasileiro contemporâneo como instrumento de resolução de controvérsias* (Monografía de conclusión de curso) Universidade Federal de Uberlândia – UFU, MG, Brasil. Obtenido de: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/23435>.
- Salamanca, I. J. M. (2019). *Constelaciones Organizaciones* (Monografía de Conclusión de Curso) Fundación Universidad de América - FUA, Bogotá, Colombia. Obtenido de: <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7269/1/213996-2019-I-GTH.pdf>.
- Segnini, C.C. (2019). *Meio ambiente do aquaviário embarcado e o direito à desconexão* (Disertación de Maestría) Universidade Católica de Santos – UCS, SP. Obtenido de: <http://biblioteca.unisantos.br:8181/handle/tede/5461>. Acceso en: 20/03/2020.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17.(1). Obtenido de: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>
- Silva, B. C., & Cledes, C. G. M. (2017). O instrumento da constelação familiar à luz do direito de família, como um meio alternativo de resolução de conflitos. *Anais do I Congresso Acadêmico de Direito Constitucional* (pp. 526-544) Porto Velho/RO.
- Sousa, R. F. O. (2019). *Constelação familiar e sua aplicabilidade no direito de família* (Trabajo de Conclusión de Curso) Centro Universitário de Goiás – CUG, Anhanguera, GO, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.anhanguera.edu.br:8080/bitstream/123456789/186/2/RAFAELLA FERREIRA OLIVEIRA DE SOUSA.pdf>.
- Weber, G. (Sin datos). *Constelações Organizacionais: Questões básicas e situações especiais*. Traducción: Wolfgang Wild. Recuperado de: [https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/ConstelacoesOrganizacionais-GunthardWeber\\_PT.pdf](https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/ConstelacoesOrganizacionais-GunthardWeber_PT.pdf).

**Fecha de recepción:** 17/06/2020

**Fecha de revisión:** 09/09/2020

**Fecha de aceptación:** 05/10/2020