

Recepción: 21 de diciembre de 2013

Aceptación: 18 de febrero de 2014

Publicación: 28 de agosto de 2014

ENFOQUE SISTÉMICO EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES

SYSTEMIC APPROACH IN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT

Carolina Blanes Nadal¹

Víctor Gisbert Soler²

Pablo Díaz García³

1. Licenciada en derecho por la Universidad de Valencia. Licenciada en Investigación y técnicas de mercado por la Universidad Miguel Hernández. Doctoranda por la Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: cablana@upvnet.upv.es
2. Ingeniero Superior por la Universidad Politécnica de Barcelona. Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: vgisber@eio.upv.es
3. Ingeniero Técnico Industrial Textil. Ingeniero de Organización Industrial y Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia. E-mail: pdiazga@txp.upv.es

RESUMEN

La perspectiva sistémica es compleja. En este artículo ponemos la relevancia que tiene la teoría de los sistemas, teniendo en consideración la totalidad de los elementos que interactúan de forma conjunta y con el entorno. Donde cada elemento se puede estudiar de forma aislada, pero donde solo adquieren significado a medida que se consideran parte integrante de un todo. Y desde esta perspectiva gestionar los recursos humanos de las organizaciones para mejorar el funcionamiento de la misma.

ABSTRACT

The systemic theory is complexity. In this article we have in consideration the totality of environment elements. We could not study every element, alone; they make meaning as everything is considered to be an integral part of. We want to propose this theory to manage the human resources of the organizations to improve the functioning of the same one.

PALABRAS CLAVE

Recursos humanos, relaciones humanas, sistema, organización, orden

KEY WORDS

Human resources, human relations, system, organization, order

ANTECEDENTES

La teoría de los sistemas fue definida por **Bertalanffy (1950)** y define al sistema como un conjunto de elementos en interacción entre ellos, de forma conjunta y con el entorno.

Cada elemento se puede estudiar de forma aislada, pero solo adquiere significado a medida que se considera parte integrante de un todo.

Por tanto, cualquier estudio de un elemento aislado es parcial. Y a su vez cualquier elemento se puede ver como un sistema que a la hora forma parte de otro sistema más grande.

Esto implica necesariamente que el Universo queda configurado como una arquitectura de sistemas en interacción y con unos órdenes jerárquicos preestablecidos.

En todos los sistemas, el orden y el desorden son elementos complementarios, el orden que manifiesta un sistema es el resultado de las relaciones: “Orden-Desorden-Organización.” Que se da de forma continuada en el propio sistema.

Todo ello permite el **flujo continuo de energía y la emergencia** de aquello nuevo y creativo.

El concepto de retroalimentación y auto organización permite un flujo continuo en el momento presente en cada sistema como el resultado de la dinámica auto impuesta por el cambio evolutivo.

El **planteamiento sistémico** se puede resumir en estos **principios**:

1. **Totalidad.** (Tiene que ver con la relación entre el todo y las partes, y con el que el todo está también en todas las partes).
2. **Circularidad y retroalimentación.** (Tiene que ver con la imagen que nos ofrecen las redes, si se mueve cualquier punto de la red produce cambios en el todo y en el todo a su vez se producen cambios).
3. **Equifinalidad.** (Explica que podemos llegar a puntos de esta red interviniendo desde puntos muy diversos).

Pero la duda reside en cómo podemos gestionar los recursos humanos a través del enfoque sistémico.

Para ello debemos organizar la empresa según la epistemología sistémica, esta pone en el acento en los procesos de interacción entre las partes de un sistema entre sistemas. Y de esta manera nos permite ir más allá de los hechos para ver los patrones de interacción subyacentes que los provocan.

Humberto Maturana, habla de los sistemas como Unidades o Átomos complejos que cuentan a su vez con dos componentes esenciales:

1. **La organización.** (Es la relación existente entre los diferentes componentes).

2. **La estructura espacial.** (Es la conformación espacial de estas unidades de acción conjunta).

Humberto Maturana establece que las relaciones humanas son autos regeneradores, capaces de volver al equilibrio en caso de sufrir graves heridas o trastornos.

La diferencia básica reside en que el pensamiento sistémico se diferencia del **pensamiento lineal lógico**, que se basan en **relaciones causa-efecto-dualismo**. Este reduce el problema a una parte y aplica la solución a esta parte, dejando de ver el todo y su interacción con el entorno. En la solución de problemas en los recursos humanos de las organizaciones, lo que se hace es clasificar a las personas como culpables o no, sin mirar la totalidad de los factores que intervienen en el problema.

CONCEPTO DE ENFOQUE SISTÉMICO. ASPECTOS TEÓRICOS

El enfoque sistémico pone la mirada en:

1. **La conectividad de las relaciones.**
2. **La acción recíproca.** (Como epicentro del suceso, sea la organización que sea, tanto familiar, empresarial, escolar).

Esta visión se opone de pleno hecho y derecho con las tradicionales políticas de recursos humanos. “Divide y vencerás”, todavía vigentes tanto en nuestro sistema administrativo, como en casi todas las áreas de la ciencia, la separación de disciplinas, el no tener en cuenta el contexto, el trabajo individual de los trabajadores, ni las dinámicas de los departamentos, así como las fuerzas de interacción, conectoras y desvinculadas de las condiciones humanas que disocian lo racional de lo emocional.

Bert Hellinger (Alemania, 1980), desarrolla en la década de los ochenta el famoso método de las constelaciones familiares, y al trabajar esta metodología descubre una serie de leyes que operan en los diferentes sistemas humanos, familia, grupos sociales, instituciones, y las denomina “Órdenes del amor”. Estas leyes de lo que tratan es de intentar disminuir el caos dentro del sistema, para que sea más funcional y operativo en sus funciones y pueda restablecer el equilibrio de cada uno en el lugar que se le toque por destino.

Los grupos humanos se regeneran por leyes y patrones innatos, a los cuales se agregan todos aquellos que se van construyendo en la interacción cotidiana para compensar los desequilibrios, cada familia construye unos patrones de relación y una conciencia formada por los hechos significativos que ha sucedido, las creencias, los valores y los modos de hacer y de posicionarse, que aseguren la supervivencia y pertenencia al sistema.

La familia es un sistema abierto con unas leyes de funcionamiento que afectan a todos los miembros, tanto a nivel consciente como a nivel inconsciente, y el cambio de alguno de ellos afecta al resto, ya que están interconectados, y lo mismo ocurre con los recursos humanos de las unidades organizativas.

Los sistemas sociales tienden a autorregularse para asegurar su supervivencia, se nutren y se vinculan con otros sistemas, llegando a grupos, comunidades, sociedades, enriquecidos por sus logros y sus virtudes, y a su vez obstruidos por la cantidad de conflictos y desordenes que se van tejiendo a lo largo de los tiempos.

Cada ser humano lleva una información genética tanto a nivel consciente como inconsciente, impreso, que a su vez forma parte del inconsciente colectivo de los sistemas a los cuales pertenece y marca a cada persona de una forma particular.

Estas órdenes son leyes naturales que operan en todos los grupos humanos, su transgresión será el origen de los conflictos y discordias que se pueden manifestar como patologías individuales, familiares, grupales y sociales, y las podemos identificar como:

1. **El derecho a la pertenencia.** (Todos los miembros que forman parte de un sistema tienen derecho de pertenencia, el no reconocimiento de un miembro, exclusión, rechazo, olvido, tiene consecuencias sistémicas, como puede ser la identificación o repetición de patrones y conductas disruptivas).
2. **El equilibrio entre dar y recibir.** (Toda relación es un equilibrio entre dar y recibir entre iguales, y este debe estar equilibrado para que las relaciones humanas funcionen, pero en la estructura jerárquica de una organización existe un desnivel natural, que se debe intentar equilibrar).
3. **Orden según el tiempo de pertenencia y la jerarquía.** (Quién estuvo antes tiene prioridad sobre el que viene después, quien tiene un lugar prioritario va a ser gerencia, y dentro de los departamentos se va a priorizar por antigüedad).

Bert Hellinger, crea un sistema sistémico-fenomenológico que permite acceder a la información inconsciente de un determinado sistema y detectar dónde está los desórdenes y las trasgresiones que favorecen “soluciones” que ordenan el sistema siguiendo las “Órdenes del amor”, que permiten que fluya la vida.

Esta metodología, se aplica en terapias familiares y personales, pero además puede tener una aplicación eficiente y eficaz en todas las relaciones humanas, tanto empresariales, como educativas.

Pero la cuestión es cómo podemos traducir estas “Órdenes del amor” a los recursos humanos de las organizaciones, para ello debemos tomar en consideración:

1. **La importancia del orden** del que va antes y después, y la vinculación con la totalidad de las generaciones.
2. **La importancia del lugar** que ocupa cada uno de los RRHH de la empresa y como lo ocupa.
3. **El valor de la inclusión** de todos los elementos y tareas que se desarrollan en la empresa.
4. **El peso del sistema de creencias** o también llamada cultura de origen de cada uno de los individuos que conforman los recursos humanos de una empresa.
5. **La importancia de las interacciones** dentro del sistema, y que como cualquier elemento **disfuncional** puede afectar al resto.
6. **Los órdenes y desórdenes** que la mayoría de las veces operan de forma inconsciente, para poner la mirada de forma inconsciente.
7. **La reciprocidad.**

Si ampliamos estas órdenes a todo el sistema organizativo de la empresa, las relaciones con los trabajadores, con los clientes, con los diferentes departamentos, las relaciones humanas mejoran exponencialmente.

La metodología que utilizamos en fenomenológica, tratando de identificar aquello que es obvio, trabajando con aquello que es obvio en cada momento, sabiendo que cada miembro de la organización es miembro de un sistema que a su vez es miembro de otro sistema, que tienen sus lealtades, con una mirada transgeneracional, intrageneracional e intergeneracional.

La finalidad esencial es encontrar el orden natural e identificar los desórdenes, ocupando el lugar que nos corresponde en la organización, y esto quiere decir que debemos reconocer nuestros límites y no hacernos cargo de aquello que no nos toca.

En esta metodología se deja claro que todo ser humano necesita reconciliarse con sus raíces y sentir que son buenas y que la sociedad las mira con respeto.

Nuestro sistema es uno entre un millón y todos ellos son buenos y correctos a pesar de ser muy diferentes. Por ello lo primero que se debe hacer es reconocer que todos los sistemas organizativos son válidos y todas las culturas también.

El planteamiento sistémico implica trabajar con:

1. **Las actitudes.**
2. **La comunicación lógica.**
3. **La comunicación analógica.** (Es por donde circula la información inconsciente que sentimos, lo que creemos, lo que pensamos, aquello que puede dar lugar a mensajes contradictorios).

El planteamiento sistémico identifica que patrones favorecen y cuales obstaculizan la comunicación en los recursos humanos de una empresa, que paradojas crean discordias en la comunicación humana y por lo tanto la interacción entre las personas, llegando a bloquear la comunicación.

En este planteamiento vamos a basar el funcionamiento en la relación y los vínculos, para asegurar, la pertenencia, la seguridad de los seres humanos que forman la unidad y la empatía que en gran medida influyen en la manera que tenemos de estar en el mundo y dan sentido a nuestra existencia.

Los vínculos tejen la totalidad del entramado de los sistemas humanos. Estos se basan en hechos y de ellos se deriva una pauta de conducta que tiene a repetirse automáticamente en las relaciones internas y externas.

Picho Riviere en su libro **“Teoría del vínculo”** indica que los vínculos internos son la forma particular que tiene el yo de relacionarse con la imagen de un objeto. Los vínculos internos condicionan los vínculos externos de una persona.

Al llegar a la empresa, cada miembro va a transferir a los compañeros el conjunto de vínculos que consigo lleva, los modos de relacionarse con sus valores, pero **el trabajador necesita:**

1. **Sentirse respetado y bien recibido** con el resto de la organización.
2. **Que sean descodificadas** las necesidades propias de la organización, así como las propias de los individuos.
3. **Los valores, normas y pautas**, queden claras desde un primer momento.
4. **El lugar**, de cada uno de los miembros de la organización debe de estar claro.

Los vínculos que se deben tener en consideración, conforman la totalidad de los sistemas humanos. Estos se basan, tal como hemos indicado en las relaciones internas y externas.

Estas se pueden clasificar en:

1. **La familia** de cada uno de los miembros de la unidad organizativa de la empresa.
2. **La empresa**. Existe el vínculo entre unidad familiar e institución.
3. **La localidad donde son y de donde residen cada uno de los trabajadores**. Existe el vínculo entre los trabajadores de las instituciones y el lugar donde cada uno de ellos procede y a su vez de donde residen.
4. **La localidad donde reside la empresa**.
5. **Vínculo** entre la reciprocidad de los diferentes departamentos de la empresa.
6. **Vínculo con las tareas** que cada trabajador tiene que desempeñar en su puesto de trabajo.
7. **Vínculo del trabajador con el propio departamento al que pertenece** la empresa.

El empleado debe confiar en la organización y la organización debe confiar en el trabajador.

Es importante dignificar el tiempo y el espacio de cada uno de los miembros de la unidad organizativa.

LA PERSPECTIVA SISTEMICA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION

Las emociones están tejidas de un conjunto de interacciones que una persona establece. Es un nudo en una red de relaciones. Desde esta perspectiva debemos ampliar nuestra mirada a todos aquellos fenómenos que están incidiendo en nuestra vida desde:

1. **Dimensión transgeneracional.** Información adicional de donde provenimos, nuestra cultura. Sentimiento de pertenencia.
2. **Dimensión intergeneracional.**
3. **Dimensión intra generacional.**
4. **Dimensión intra psíquica.** (El individuo como sistema físico-emocional-mental y espiritual)

La perspectiva sistémica tiene una finalidad compensadora que procede mediante una disociación entre razón y emoción.

Pretende potenciar el **pensar con el corazón y sentir con la mente.**

Lo que pretende es ayudar a los seres humanos con las crisis de crecimiento evolutivo y dar herramientas para poder crear un puente entre las emociones y el pensamiento, generando un estado de conciencia de los individuos más global e integrador, para poder hacer frente a la creciente complejidad y la rapidez de los cambios de la empresa.

Una unidad productiva que quiera aplicar los principios de esta perspectiva debe incluir un su plan de formación las siguientes **líneas de actuación en todos los ámbitos:**

1. Conferir importancia a las actividades encaminadas a la **formación global** de las personas.
2. Una empresa es una **red de vínculos** y su evolución marca una buena dinámica.
3. Mejorar las relaciones con los seres humanos que forman la organización y con sus familias.
4. **Potenciar la función** motivadora individualizada y de cada departamento como elemento.
5. **Afianzar al equipo de recursos humanos**, evitando la aparición del jefe bueno y jefe malo.
6. La línea de actuación del trabajador ha de ser **inclusiva**. La empresa ha de ser una organización donde todo el mundo debe sentirse, motivado, valorado, preparado y reconocido.
7. **Evitaremos las críticas** entre los compañeros.

DISEÑO DE UN PROTOCOLO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS SEGÚN LA PERSPECTIVA SISTÉMICA

El protocolo tiene su origen en primer lugar en identificar las necesidades básicas de todos los miembros de la unidad organizativa y se basa en:

1. **Reconocimiento.** (Todo miembro de la empresa debe ser reconocido).
2. **Competencia e idoneidad.** (Vamos a proceder a hacer sentir a todos los miembros competentes en su trabajo y valorar lo que hacen, desde el limpiador, hasta el gerente).
3. **Sentido y significado.** (Se apoyan y se respetan todas las necesidades de todos los miembros de la empresa).
4. **Lealtad.** (Necesitamos ser leales a los compañeros y los valores, a la cultura de la organización).
5. **Vehicular los valores y la educación emocional sistémica, la mediación y la resolución de conflictos.**

De este modo en este artículo proponemos unos **“Criterios optimistas de obligado cumplimiento”**.

1. Darse cuenta de que tener **CONFLICTOS no es tener PROBLEMAS.** (Recordarlo)
2. Aprender a **OBSERVAR, a conocer los significados y los sentidos** de las vidas de cada uno de los miembros de la empresa.
3. Ajustar el **ENFOQUE DE LA MIRADA**, (descubrir que detrás de cada persona con la que tienes un problema, no es el problema sino las dificultades que tiene esa persona).
4. **Suprimir la DISTANCIA**, construir la proximidad.
5. Construir **ESPACIOS** de influencia emocional.
6. **CAPACITAR** a los trabajadores a **GESTIONAR RIESGOS.**
7. **Dotar de RESPONSABILIDAD** a todos los miembros de la organización.

La norma básica consiste en que: **“Hay una regla del corazón que la razón no conoce todavía”**.

1. Vamos a enseñar en la empresa la **técnica de la respiración consciente** (Para tomar conciencia de lo que sentimos y de lo que ocurre).
2. Vamos a enseñar en la empresa la **técnica del tacto.** (Es enseñar a respetar el espacio propio y el de otras personas).
3. Vamos a enseñar en la empresa la técnica de la **mirada y la expresión de las emociones.**
4. Vamos a enseñar en la empresa la técnica de **respetar el espacio propio, ajeno, de dependencia y autonomía.**

CARACTERÍSTICAS DEL FEED BACK COMO EJE VERTEBRADOR DE ESTE ENFOQUE

El Feed back resulta ser el eje vertebrador de todo el enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de una empresa y para que sea eficaz es necesario que sea:

1. **SOLICITADO.** (Es mucho más útil si la persona interesada ha formulado al observador la pregunta).
2. **APLICABLE.** (Debe dirigirse a comportamientos que puedan ser modificados porque tendemos a corregir el fallo o desviación).
3. **DESCRIPTIVO O NEUTRO.** (Carente de valoraciones subjetivas realizadas por las partes).
4. **OPORTUNO.** (Saber cuándo se debe ofrecer es igual de importante que saber cómo hacerlo, pero se debe recalcar si se debe ofrecer en privado o en grupo).
5. **DIRECTO.** (Debe ofrecerse personal y directamente, sobre todo cuando es de reprobación o desagrado).
6. **ESPECIFICO.** (Ya que cuando el mensaje es difuso puede acarrear un resultado negativo).
7. **COMPROBADO.** (Una forma de hacerlo consiste en pedir a la persona que escucha que repita con nuestras palabras lo que hemos comunicado).
8. **OBJETIVO.** (Debe reunir las siguientes características, focalización, claridad y utilización de ejemplos). (Debemos evitar los rodeos y las evasivas).

¿ESTÁ EL ENFOQUE SISTÉMICO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Escuchar es algo mucho más complicado que el mero proceso físico de oír. La audición se da a través del oído, mientras que escuchar implica un proceso emocional e intelectual que integra dantos físicos, psíquicos, emocionales e intelectuales.

Según el **INE (Instituto Nacional de Estadística)** la persona española emplea un diez por ciento de su tiempo escribiendo, un quince por ciento leyendo, un treinta por ciento hablando y un cuarenta y cinco por ciento escuchando. Se oye cuatro o cinco veces más deprisa de lo que habla. Las personas pueden hablar entre noventa y ciento veinte palabras por minuto, mientras que en ese mismo tiempo se pueden llegar a oír entre cuatrocientas cincuenta y seiscientas.

Existe un tiempo diferencial entre la velocidad del pensamiento para poder pensar, para reflexionar y para buscar significado.

Si tuviéramos que elaborar un listado de principios serían:

1. **INTENTAR ESCUCHAR** (Con el objetivo de escuchar).
2. **SUSPENDER TODO JUICIO INICIAL.**
3. **INTENTAR RESISTIRSE A TODO TIPO DE DISTRACCIONES.**
4. **INTERTAR REPETIR LO QUE EL INTERLOCUTOR ESTÁ DICENDO.**
5. **ESPERAR ANTES DE RESPONDER.**
6. **REFORMULAR CON LAS PROPIAS PALABRAS EL CONTENIDO DE LO QUE DICE EL INTERLOCUTOR.**
7. **INTENTAR PERCIBIR EL NÚCLEO DE LO QUE OYE.**
8. **TOMARSE UN TIEMPO ENTRE PENSAR Y RESPONDER.**

La inteligencia emocional está basada en las teorías de las **“INTELIGENCIAS MÚLTIPLES”** de Gardner (1993). Esta parte del trabajo individual con uno mismo para poder comprenderse a sí mismo y trabajar con los demás. Es decir trabajando la inteligencia emocional de los diferentes miembros que trabajan en las organizaciones, estos adquieren la capacidad de controlar y regular sus sentimientos y los de los demás, utilizándolos como guía de pensamiento.

Esta capacidad está en la base de las experiencias de **“SOLUCION DE PROBLEMAS SIGNIFICATIVOS”** para el individuo y para la especie.

En este campo vamos a hablar de emociones y sentimientos. El sentimiento, es aquello con lo que determinamos las experiencias que a su vez integran informaciones positivas y negativas, implican al sujeto, y provocan una determinada predisposición a actuar.

Las emociones son sentimientos breves, de aparición fugaz, que se acompañan de alteraciones físicas perceptibles (Palpitaciones, rubor, agitación, aumento de la presión sanguínea).

Las habilidades que debemos fomentar en las organizaciones, podemos agruparlas en cuatro grandes bloques:

1. **TOMAR CONCIENCIA DE UNO MISMO.** (Capacidad de reconocer un sentimiento en el momento en el que sale).
2. **AUTOREGULACIÓN.** (Cuando tomamos conciencia de nuestras emociones, debemos aprender a regularlas y no suprimirlas, sino equilibrarlas. La capacidad de tranquilizarse uno mismo es una habilidad de vida fundamental).
3. **LA MOTIVACIÓN.** (Depende de lo optimista que sea la persona y es imprescindible para conseguir metas importantes, debemos relacionarla con la capacidad de aplazar la gratificación y la capacidad de resistencia a la frustración).
4. **LA EMPATIA.** (Depende de la experimentación del estado emocional de otra persona. Tiene dos componentes el afectivo y el cognitivo).

Trabajar para mejorar la convivencia como marco debe ser una opción de la Unidad Organizativa.

Acostumbrarse a preguntar:

1. ¿CÓMO CREES QUE HAS HECHO ESTO?
2. ¿CÓMO TE SIENTES?
3. ¿CÓMO CREES QUE SE SIENTE EL OTRO?
4. ¿QUÉ HABRÍAS PODIDO HACER EN LUGAR DE ESTO?

Mejora el sistema y a su vez produce un **DOBLE BENEFICIO**: para el trabajador en particular y para la empresa a nivel global. Cuantos más recursos emocionales, más aumenta la tolerancia a la frustración y cuanto más salud mental, más rendimiento laboral.

CONCLUSIONES

Si partimos del concepto de Salud como **“Estado de equilibrio, físico, psíquico y social y no solo ausencia de enfermedad”**, partimos en un sentido amplio como un Proceso responsable, dinámico, equilibrado y participativo.

Los que se pelean son los más débiles y vulnerables emocionalmente. En la cara oculta del conflicto existen necesidades no reconocidas. Por ello debemos tomar en consideración la teoría de los sistemas como la totalidad de los elementos que interactúan de forma conjunta y con el entorno. Donde tal como hemos expuesto, cada elemento se puede estudiar de forma aislada, pero adquiere significado a medida que se considera parte integrante de un todo.

La totalidad de los sistemas, el orden y el desorden son elementos complementarios. Todo ello permite el flujo continuo de energía y la emergencia de aquello nuevo y creativo.

El concepto de retroalimentación y auto organización permite un flujo continuo en el momento presente en cada sistema como el resultado de la dinámica auto impuesta por el cambio evolutivo.

Es decir, que lo que proponemos en este artículo es potenciar el sentir en los recursos humanos de las organizaciones, el reflexionar sobre los sentimientos y emociones de cada uno de los miembros, como herramienta para evitar problemas que tienen su origen en el ámbito emocional.

Debemos tener en consideración la cantidad de sentimientos, emociones, pensamientos, ideas, la cultura de la empresa, la historia de cada individuo, todo esto son vínculos por los que transita una gran cantidad de información y que si se trabajan adecuadamente mejoraremos todos los aspectos de las diferentes unidades organizativas de las empresas.

Al mundo y en concreto a la sociedad no le vendría nada mal recuperar **LA ILUSIÓN Y LA UTOPIA**.

REFERENCIAS

- Antunes C. *Técnicas pedagógicas de la Dinámica de grupo*. Buenos Aires: Kapelusz, 1975.
- Anzieu D. y Martin J. *Dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz, 1971.
- Bach E. y P. Darder *Sedúcete para seducir*. Barcelona: Paidós, 2005.
- Bauman Zygmunt. *Amor líquido*. Madrid: Fondo de cultura económica, 2005.
- Barudy Jorge y Maryorie Dantagan. *Los buenos tratos a la infancia*. Barcelona: Gedisa 2005.
- Capra Fritjof. *La trama de la vida*. Barcelona: Anagrama, 1998.
- Crotogini Roberto. *La tierra como escuela*. Buenos Aires: Ed. Antoposófica, 2004.
- Cyrulnik Boris. *Los patitos feos*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- Cyrulnik Boris. *El amor que nos cura*. Barcelona: Gedisa, 2005.
- Damasio A. *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica, 2004.
- Damasio A. *Buscando a Spinoza*. Barcelona: Crítica 2005.
- Erikson Erik H. *El ciclo vital completado*. Paidós, 2000.
- Eersel P. Mailard C. *Mis antepasados me duelen*. Barcelona: Obelisco, 2004.
- Fiorenza Andrea. *Niños y adolescentes difíciles*. Barcelona: Integral, 2003.
- Fiorenza A. Nardone G. *La intervención estratégica en los contextos educativos*. Barcelona: Herder, 2005.
- Franke-Gricksch Marianne. *Eres uno de nosotros*. Argentina: Alma Lepik, 2004.
- FRANKE URSULA, *Cuando cierro los ojos te puedo ver*. Argentina: Alma Lepik, 2005.
- Gray John. *Aconseguix el que vols, valora el que tens*. Barcelona: E. 62, 2002.
- Hargreaves D. *Las relaciones interpersonales en educación*. Madrid: Ed. Narcea, 1977.
- Hellinger B. *Los órdenes del amor*. Barcelona: Herder, 2001.
- Hellinger B. *Reconocer lo que es*. Barcelona: Herder, 2001.
- Hellinger B. *El centro se distingue por su levedad*. Barcelona: Herder.
- Hellinger B., Bolzman Tiu. *Imágenes que solucionan*. Argentina: Alma Lepik
- Lacroix M. *El culto a l'emoció*. Barcelona: La campana, 2005.
- Male P. *La Crisis Juvenil*. Madrid: Tecnipublicaciones, 1986
- Marina J.A. *Teoría de la Inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama, 1993.
- Marina J.A. *El laberinto sentimental*. Barcelona: Anagrama, 1996.
- Marina J.A. *Aprender a vivir*. Barcelona: Ariel, 2004.

- Maturana Humberto H. La realidad ¿objetiva o construida?
- Maturana Humberto H. *El sentido de lo humano*. Grupo Editor Latinoamericano, 1991.
- Maturana H. *Transformación en la Convivencia*. Dolmen Ediciones, 1999.
- Mctaggart Lynne *El campo, la fuerza secreta que mueve el universo*. Málaga: Sirio, 2002.
- Morín E. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós, 2002.
- Morín E. *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix barral, 2003.
- Naranjo C. *Cambiar la educación para cambiar el mundo*. Vitoria: La Llave, 2004.
- O’Connor J. Lages A. *Coaching con PNL*. Ed. Urano, 2005.
- O’Connor I Mc Dermont. *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Urano, 1998.
- Perinat A. i altres. *Los Adolescentes del siglo XXI*. Ed. UOC, 2003.
- Pichon Riviere. *Teoría del vínculo*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1986.
- Punset E. *Cara a cara con la vida, la mente y el Universo*. Barcelona: Destino, 2004.
- Punset E. *El viaje a la felicidad*. Barcelona: Columna, 2006.
- Rodríguez Nora. *Guerra en las aulas*. Madrid: E. Temas de hoy, 2004.
- Rojas Marcos L. *La fuerza del optimismo*. Madrid: Ed. Aguilar, Santillana, 2005.
- Serrano Sebastià *Esencial*. Badalona: Ara libros, 2005
- Serrat A. *Resolución de conflictos*. Barcelona: Praxis, 2002.
- Stanford G., Roark A. E. *Interacción Humana en Educación*. México: Ed. Diana s.a., 1981.
- Stanley I Greenspan. *El crecimiento de la mente*. Barcelona: Paidós, 1998.
- Tizon J. *Psicología basada en la relación*. Barcelona: Ed. Hora, 1982.
- Tolle Eckhart. *El poder del ahora*, Madrid: Gaia ed., 2001.
- Watzlawick P. *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder, 2002.
- Watzlawick P. *Lo malo de lo bueno*. Barcelona: Herder, 1995.
- Weber Guntard. *Felicidad dual*. Herder, 1999.
- Wld Rebeca. *Calidad de vida*. Barcelona: Herder, 2003.
- Wilks F. *Emoción inteligente*. Barcelona: Planeta, 1999.