

Cultura empresarial y cómo salir de los conflictos

Reinventar el trabajo

A partir de la edad adulta, el trabajo se convierte en un punto importante de nuestra existencia, orquestando los próximos 40 años de nuestra vida. Es un sistema donde las relaciones interpersonales se desarrollan constantemente y, por tanto, por extensión en un lugar de conflictos, estrés e incluso violencia verbal, además de un lugar de intercambio, encuentro, alegría y humor.

Por consiguiente, en este contexto donde el trabajo se convierte en un eje principal de nuestra existencia, es fundamental examinar de cerca algunos aspectos de la dinámica profesional. En este artículo, podrá descubrir :

- Cómo salir del triángulo dramático de Karpman, y, por tanto, evitar conflictos;
- Cómo la cultura empresarial puede generar conflictos;
- Cómo el equipo puede ser y es un recurso;
- Una conclusión sobre la venta.

I- **Cómo salir del triángulo dramático de Karpman, y, por tanto, evitar los conflictos**

a) *¿Qué es el triángulo dramático de Karpman ?*

El triángulo dramático de Karpman es un modelo psicológico desarrollado por el psicólogo Stephen Karpman. Este modelo pretende ilustrar las dinámicas de poder y comunicación en las relaciones interpersonales, en particular, en situaciones de conflicto.

El triángulo dramático de Karpman incluye tres roles principales:

1. **La Víctima:** La persona que se siente oprimida, impotente o tratada de forma injusta. Las víctimas pueden buscar consuelo, simpatía o ayuda.
2. **El Perseguidor:** La persona que adopta un comportamiento crítico, culpabilizador u hostil hacia la víctima. Los perseguidores pueden ser percibidos como agresores o intimidadores.
3. **El Salvador:** La persona que interviene para ayudar a la víctima, a menudo de manera excesiva y no demandada. Los salvadores pueden tener una motivación positiva, pero su ayuda puede convertirse en una forma de control.

La idea clave del triángulo dramático es que los individuos pueden pasar de un rol a otro en una dinámica de poder compleja. Por ejemplo, una persona que inicialmente se sentía en posición

de víctima puede convertirse en perseguidor en respuesta a la situación, o un salvador puede sentirse frustrado si no se le valora en su justa medida.

El objetivo de este modelo es sensibilizar a las personas de los patrones de comportamientos negativos y animarles a adoptar roles más sanos y constructivos en sus relaciones.

El triángulo dramático se desarrolla en cualquier estructura o sistema (el trabajo, la familia, las amistades, etc...).

b) Cómo salir del triángulo dramático de Karpman

Por supuesto, la primera obviedad es no entrar en él. Teniendo en cuenta que los primeros aprendizajes del triángulo dramático se realizan a nuestra edad más temprana y en el seno de nuestra familia, le sugerimos que analice usted mismo, en qué rol se siente más a gusto en su familia, durante los conflictos. Estos conflictos también le han permitido destacar en una de estas tres áreas y es fácil repetir las de adultos. La toma de conciencia de este pasado es una fuente para evitar los conflictos.

Por ejemplo:

1. Experto Salvador:

- **Características:** Tendencia a querer ayudar de forma excesiva, dificultad para delegar, perfeccionismo.
- **Dinámica:** Al tratar de hacer todo por los demás, el experto salvador puede crear una dependencia. Esta dependencia pues, a la larga, genera una frustración en aquellos miembros del equipo que pueden sentirse controlados, luego, el salvador puede encontrarse en una posición de víctima si los demás reaccionan con resistencia o rebelión.

2. Experto Perseguidor:

- **Características:** Voluntad de dirigir, de tomar el control de la situación de manera autoritaria, sin necesariamente tener en cuenta las aportaciones o necesidades de otros miembros del equipo y adaptando un enfoque menos colaborativo. Esta actitud puede crear un clima laboral tenso y generar dinámicas negativas en el equipo.
- **Dinámica:** Al adoptar un comportamiento autoritario y crítico, el experto perseguidor provoca un sentimiento de rebelión en el equipo. Otros miembros pueden sentirse infravalorados o maltratados, lo que puede generar un rechazo del liderazgo. Por tanto, el perseguidor puede encontrarse en una posición de víctima cuando los demás reaccionen contra sus acciones.

3. Experto Víctima:

- **Características:** Evitación de riesgos, participación mínima en las decisiones, búsqueda constante de la mejor solución.
- **Dinámica:** El experto víctima busca evitar la crítica minimizando su participación o actuando de tal manera, que se coloque en la posición de víctima. Sin embargo, esta estrategia puede llevar a errores o a una falta de iniciativa. Los demás miembros del equipo pueden reaccionar adoptando el papel de perseguidor frente a la pasividad del experto víctima.

Una vez que se entra en el triángulo dramático de Karpman, salir es un proceso consciente que requiere una reflexión sobre los roles desempeñados y un compromiso por cambiar los patrones de comportamiento. Aquí se muestran algunas etapas que la persona puede seguir para salir del triángulo dramático:

1. **Toma de conciencia:** La primera etapa es reconocer y tomar conciencia de los roles que desempeñamos en el triángulo dramático. Esto implica comprender cuándo adoptamos el rol de la víctima, del perseguidor o del salvador.
2. **Responsabilidad personal:** Reconocer su propia responsabilidad en situaciones de conflicto es fundamental. En lugar de culpar a los demás, es importante reconocer cómo su propio comportamiento contribuye al triángulo dramático.
3. **Cambio de perspectiva:** Busque ver la situación bajo un ángulo diferente. Eso puede implicar cuestionar las creencias y percepciones que alimentan los roles del triángulo dramático.
4. **Comunicación abierta:** Fomente una comunicación abierta y sincera con las demás partes implicadas. Exprese sus necesidades, preocupaciones y sentimiento de manera constructiva sin adoptar los roles habituales.
5. **Establecimiento de límites:** Aprenda a establecer límites sanos para usted mismo y para los demás. Esto puede implicar decir "no" cuando sea necesario y respetar las necesidades y límites de los demás.
6. **Materia y tiempo:** un componente del triángulo dramático es la falta de relación entre la pareja tiempo y materia (contenido). El tiempo establece un límite para la persona, el sistema.
7. **Permiso de actuar y explorar:** Concédase y conceda a los demás el permiso de actuar, explorar nuevas ideas y aprender la experiencia. Acepte que los errores y las diferencias forman parte integrante de la experiencia humana. Al fomentar la autonomía, la iniciativa, la delegación, y permitir que usted y los demás sean auténticos y vulnerables, rompa las cadenas del triángulo dramático y cree un entorno propicio para el crecimiento individual e interacciones más constructivas.
8. **Desarrollar habilidades para relacionarse:** Aprenda habilidades para relacionarse como la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos. Estas competencias pueden ayudar a crear relaciones más sanas y a evitar los patrones del triángulo dramático.
9. **Buscar apoyo:** Si es necesario, busque apoyo de amigos, familiares o un profesional de la salud mental. Hablar de sus experiencias y de sus objetivos puede ser beneficioso.
10. **Cultivar la Conciencia Integral:** Presta atención constante al lenguaje que utilizas, las señales de tu cuerpo y las emociones que surgen en diversas situaciones. Desarrollar una conciencia integral te permite identificar patrones del triángulo dramático en sus primeras etapas, permitiéndote tomar decisiones conscientes y alineadas con tus objetivos de salir de este ciclo. La atención a estas dimensiones te brinda una perspectiva más completa y te empodera para mantener relaciones más saludables y constructivas.

Estos diferentes puntos están relacionados con la versión virtuosa del triángulo: Las 3P = Protección, Permiso, Potencia. Es importante tener en cuenta que, salir del triángulo puede llevar tiempo y requerir un esfuerzo constante. La clave es ser consciente de sus propios patrones de comportamiento y participar activamente en un proceso de cambio.

II- Cómo la cultura empresarial puede generar conflictos

Con el enfoque sistémico Anse-Metasytème, definimos 4 tipos de cultura empresarial. Por supuesto, estas culturas también están entrelazadas y dependiendo de la historia de la empresa, una cultura es más predominante que la otra:

Definimos estas 4 culturas de la siguiente manera:

1. **La cultura rígida (feudal)** donde todo depende del líder, de una relación descendiente, muy centrada en los procesos. Se dice que el poder está en lo legal.
2. **La cultura tecnocrática** donde todo depende de la relación de dos, muy centrada en la argumentación, el análisis de datos. El poder está en la experiencia.
3. **La cultura humanista** donde todo se centra en la relación de equipo con la creencia de que para ganar es necesario, en primer lugar, llevarse bien juntos. El poder está en la influencia.
4. **La cultura en red** donde todo se centra en el poder de la acción.

Estas cuatro grandes culturas empresariales influyen en las dinámicas organizativas y, en determinados casos, están relacionado con los patrones del triángulo dramático. Aquí se muestra cómo percibimos estos vínculos:

1. **Empresa Rígida:**
 - **Vínculo con el Triángulo Dramático:** En una empresa rígida, donde hay una jerarquía rígida y una distribución desigual del poder, pueden surgir los roles del triángulo dramático. Los empleados pueden sentirse en el rol de la víctima frente a un liderazgo autoritario, o algunos directivos pueden adoptar el rol de perseguidor hacia sus subordinados. En este tipo de cultura se desarrolla el salvador único.
2. **Empresa Tecnocrática:**
 - **Vínculo con el Triángulo Dramático:** En una empresa tecnocrática, donde las decisiones se basan a menudo en criterios técnicos y donde se valora la eficacia, se pueden manifestar dinámicas de poder. Las personas que se sienten ignoradas o marginadas pueden adoptar el rol de víctima, mientras que aquellas que buscan imponer sus opiniones pueden ser percibidas como perseguidores. Este tipo de cultura donde las relaciones son, con más frecuencia, de uno a uno, se desarrolla a veces de manera implícita o explícita, un liderazgo en pareja, en dúo que puede ser percibido como perseguidor, una víctima o más bien, un juego de rol que una verdadera autenticidad. Este tipo de cultura en fase de estrés genera combate, conflicto. Las relaciones conflictivas entre pares son comunes. En este tipo de cultura se crea la situación psicológica denominada: Te tengo, mi cabronazo.
3. **Empresa Humanista:**
 - **Vínculo con el Triángulo Dramático:** Una empresa humanista que hace hincapié en las relaciones interpersonales y el bienestar de los empleados puede crear un entorno donde se atenúen los roles del triángulo dramático. Sin embargo, en fase de estrés, siempre pueden surgir situaciones conflictivas, y puede haber salvadores excesivos que intenten resolver los problemas de otros de manera no solicitada. Aquí, en fase de estrés, las relaciones conflictivas serán

Efficacité et Performance Commerciales

más frecuentes en equipos, se desarrollarán clanes y, por extensión, las peleas y conflictos entre clanes.

4. Empresa en Red:

- **Vínculo con el Triángulo Dramático:** En una empresa en red, donde se valoran la colaboración y la flexibilidad, las dinámicas del triángulo dramático pueden ser menos evidentes. Sin embargo, siempre pueden surgir situaciones de competencia o desacuerdo, que conduzcan a roles de víctima, perseguidor o salvador. Aquí, en fase de estrés, es la huida precipitada.

Es importante tener en cuenta que estos vínculos no son estrictos, y cada empresa puede presentar aspectos de diferentes culturas. Las dinámicas del triángulo dramático pueden surgir en diversos contextos organizacionales, pero la cultura específica de la empresa puede influir en la frecuencia y en la forma en que se manifiestan estas dinámicas. La toma de conciencia de estos vínculos puede ser útil para promover culturas organizacionales más sanas y relaciones interpersonales positivas.

III- Cómo el equipo es un recurso.

Su sistema de reuniones es un indicador de su forma de hacer y de ser. Pinchando en este enlace <https://www.anse.fr/espanol/modulo-decidir-en-empresa/> , tendrá acceso a una multitud de preguntas que, según sus respuestas, le indicarán el nivel de rendimiento de sus reuniones y, de tal forma, el nivel de sus conflictos o futuro(s) conflicto(s).

De hecho, el sistema de reuniones es revelador del Todo. Vivimos un periodo de estrés intenso: si en este periodo los miembros de un equipo están ansiosos por el futuro, si constantemente buscan visión, dirección, valores, sentido o protección, buscan un salvador, y es peligroso para el sistema.

Entonces, podemos imaginar que según la cultura empresarial, es fácil caer en la trampa del triángulo dramático de equipo que solo tendrá el efecto de crear malos resultados y malas relaciones.

Existen algunos elementos que también son paradojas culturales. Para identificar si está en el triángulo dramático de equipo:

- **La paradoja de la delegación:** se espera que el jefe delegue. La delegación, como la autonomía, se da y se toma. La paradoja en estos sistemas hace que el jefe delegue, pero el equipo no toma este poder de delegación: entonces, el jefe retrocede para controlar aún más. Se pasa de salvador a víctima, después a perseguidor. En realidad, la delegación es muy compleja: ¿hasta dónde delegamos? Si se controla la delegación, ¿ya no es una delegación en sentido estricto? El triángulo dramático se hace presente rápidamente. ¿Luego no es necesario definir lo que cada sistema entiende por una cultura delegativa?
- **La paradoja de la motivación y de la confianza:** ¿poseemos realmente el poder de motivar a una persona? ¿poseemos realmente el poder de decretar que el otro confíe en mí? ¿La pregunta adecuada no sería: qué hace el sistema para crear desmotivación o

Efficacité et Performance Commerciales

falta de confianza? Cuando un sistema quiere que sus colaboradores estén motivados y que todo el mundo tenga confianza, ¿no es un sistema salvador e incluso perseguidor?

- **La paradoja de los medios:** muy a menudo oímos «sí, pero para lograrlo, necesitamos más medios», pero nadie es capaz de medir cuánto y qué permitirán ganar estos medios adicionales. Luego, se crea una polaridad y un juego de poder sin fin, que conduce al triángulo dramático entre: el líder o la dirección e incluso, los accionistas que quieren más resultados y los colaboradores, empleados... que demandan más medios.
- **La paradoja del tiempo:** siempre se quiere más tiempo para tomar la mejor decisión, y al final, no se toma ninguna decisión. ¿Víctima? ¿Perseguidor? ¿Salvador?
- **La paradoja de las relaciones humanas:** debemos llevarnos bien, estar motivados para tener éxito. ¿La motivación, las relaciones humanas dependen de los demás o de mí? ¿Salvador, Víctima o Perseguidor?

Para salir del triángulo dramático en equipo, se pueden aplicar estrategias similares a las mencionadas anteriormente:

- **Toma de conciencia colectiva:** Es importante que el equipo reconozca los patrones de comportamiento y los roles adoptados.
- **Responsabilidad compartida:** Los miembros del equipo pueden reconocer su propia responsabilidad en los problemas y conflictos, y trabajar juntos para resolverlos.
- **Comunicación abierta:** Fomentar una comunicación abierta y transparente en el equipo puede favorecer la comprensión mutua y la resolución de conflictos.
- **Desarrollo de habilidades grupales:** Los miembros del equipo pueden trabajar para desarrollar habilidades para relacionarse y de colaboración para crear un entorno laboral más sano.
- **Conciencia Colectiva de la Dinámica Lenguaje-Cuerpo-Emoción:** Fomentar una conciencia colectiva sobre cómo el lenguaje compartido, las expresiones corporales y las emociones influyen en la dinámica del equipo. Al estar atentos a estos aspectos, el equipo puede identificar patrones que podrían contribuir al triángulo dramático y trabajar en conjunto para promover una comunicación más efectiva, expresar sus necesidades de manera constructiva y mantener un ambiente emocionalmente saludable. Integrar esta conciencia en la cultura del equipo fortalecerá la capacidad del grupo para salir del triángulo dramático lo que fomenta relaciones colaborativas y positivas con la consecución de resultados efectivos y potentes para el equipo.
- **Establecimiento de normas y límites:** El equipo puede elaborar normas y límites sanos para favorecer una cultura de trabajo positiva y respetuosa.
- **Permiso de actuar y explorar colectivamente:** Como equipo, concédase de forma mutua el permiso de actuar, explorar nuevas ideas y aprender de la experiencia como equipo. Como equipo, acepte que los errores y las divergencias forman parte integrante del proceso de trabajo. Al fomentar la autonomía, la iniciativa, la delegación y otorgar el permiso a cada miembro del equipo de ser auténtico y vulnerable, se crea un entorno que rompe con los patrones de triángulo dramáticos, favoreciendo así, un crecimiento colectivo e interacciones más constructivas.

En general, la toma de conciencia colectiva y el compromiso hacia un cambio positivo son fundamentales para salir del triángulo dramático en equipo.

Un cambio o transformación cultural se realiza en equipo desde la toma de conciencia y por el poder del presente.

IV- Una conclusión sobre la venta

Por supuesto, a estas alturas del artículo y como proveedor potencial, ofrecerte una solución sería una forma de entrar como salvador y estar directamente con usted en el triángulo dramático.

La venta del coaching es una paradoja total que, mal gestionada, constituye un futuro triángulo dramático cliente/proveedor. En realidad, el coach por esencia no aporta una solución y al proponer sus servicios, da una solución.

- ✓ Si este artículo le ha emocionado, ya sea un directivo-líder, un equipo, organización o un profesional de RRHH buscando una asociación duradera o una rápida intervención, dé el primer paso hacia el cambio contactando con nosotros. Juntos, exploraremos sus aspiraciones y crearemos un proyecto a medida.
- ✓ Si este artículo le ha emocionado, ya sea coach o un manager-coach deseoso de aprender nuestros métodos de coaching sistémico de equipo probados durante más de 20 años, contacte con nosotros. Evolucionamos constantemente para responder a los desafíos del presente.
- ✓ Si este artículo le ha emocionado y es un coach en búsqueda de una supervisión sistémica de calidad, no dude en contactarnos. Descubra cómo nuestra escuela de formación Anse-Metasyteme se centra más en el poder del momento presente.

No deje pasar la oportunidad del cambio del cambio. El poder reside en la acción inmediata.

Contáctenos hoy para comenzar su viaje hacia una transformación significativa.

El poder está en el presente y en la acción.

[Contáctanos AQUÍ.](#)

Un saludo cordial,

Evelyn y Claude



Evelyn Muñoz R.
*Coach Sistémico de Organización
Coach Ontológico Ejecutivo/ Coach PNL
Directora de Anse Chile
Directora NewOak Consulting*

@ sistemicocoach@gmail.com

+56 9 7408 3342



Claude Arribas.
*Master Certified Coach
Coach Sistémico
CEO Anse*

@ claude.arribas@anse.fr

+33 682 69 70 83

Efficacité et Performance Commerciales

23, rue de la Croix de Reboul - Agglomération de Montpellier - 34160 Sussargues
Tél.: 04 67 86 10 04 - Mobile : 06 82 69 70 83 - e-mail : claude.arribas@anse.fr - www.anse.fr
SARL au capital de 7 500 € - Siret : 447 624 297 00019 - APE : 7022Z

[Pincha AQUI si quieres tener informaciones sobre nuestra Escuela Internacional de formación al Coaching Sistémico](#)

[Pincha aquí si quieres leer testimonios de coachs sistémico y también de clientes empresas y del mundo de la salud](#)