



Los juegos del poder en la empresa



Los juegos del poder en la empresa

Los juegos del poder en la empresa no son comentados ni publicados en la revista de comunicaciones internas, pero están presentes en todos los niveles y todos los sectores, porque los juegos del poder son naturales, son normales, definen la naturaleza humana y son la manera que tenemos los humanos de alcanzar nuestras metas. De eso trata este artículo, dedicado al equipo minero que asesoré durante todo este año y que ya puede caminar erguido con autonomía, porque tiene todo el poder que necesita.

El poder es poder hacer

La integración de un conjunto de personas con un objetivo en común comienza siempre por subgrupos. Naturalmente hay integrantes que se acercan más a unos que a otros por afinidad de carácter, por necesidades operacionales o por intereses compartidos, y esos movimientos gradualmente consolidan ciertas alianzas entre algunos integrantes, ya sea en grupos de trabajo, de estudio, de deportes, de defensa, de recreación o familiares.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Los amantes del fútbol reconocen que cada vez que un equipo sale a la cancha juega dos partidos, uno que es el visible al público y también otro que se intuye por señales sutiles, el “partido interno” de las preferencias y las distancia entre los jugadores y con el DT.

Un famoso jugador argentino de fútbol, [Roberto Perfumo](#), uno de los mejores marcadores centrales de la historia del fútbol argentino, me comentaba en privado las intensas presiones que a veces recibía de sus compañeros para que dejara “fuera de juego” a algún rival que el equipo consideraba demasiado peligroso.

Esas dinámicas internas no son visibles para un visitante externo, aunque suelen determinar buena parte de las relaciones visibles y son las columnas que configuran la capacidad del grupo de lograr sus objetivos satisfactoriamente.

El sociólogo francés [Pierre Bourdieu](#) llama a esas relaciones internas presentes en todos los grupos “juegos del poder” que se desarrollan en un “campo” simbólico de juego reglado (Más vinculado al concepto de *game* que al de *play*) aunque esas reglas nunca son públicas, bajo estilos de juego que llama “habitus” por los que cada jugador define posiciones momentáneas en relación con el poder entendido como *poder hacer*.

Los juegos del poder tienen tres características omnipresentes:

1° *Legitimidad*, todos necesitan empoderarse, lograr algún grado de poder, crear la capacidad de hacer que les permita cumplir sus objetivos. Lo contrario del poder es la impotencia;

2° *Universalidad*, todos juegan quieran o no y si alguien se retira del campo de juego favorece a quienes mantienen la posición dominante;

3° *Complejidad*, en tanto se juega en un campo simbólico nadie anuncia “quiero más poder” pero cada movimiento lleva directa o indirectamente a corto o largo plazo a consolidar ciertas posiciones que busca estabilizar el acceso y el control de diferentes formas de capital.

Las movidas no son unívocas, pueden guardar significados diferentes para distintos interlocutores. Por ejemplo, la misma jugada pueden entregar significados de subordinación a otro jugador y a la vez proponer una movida dominante para un tercer contrincante.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



<https://www.youtube.com/watch?v=-5SWvaKGULo>



Los juegos del poder son sutiles y volátiles, no buscan aplastar al contrincante sino operar alianzas situacionales cediendo algo y ganando algo que mantenga al juego en un nivel adecuadamente productivo.

Los buenos jugadores aprenden a consolidar posiciones gradualmente, buscando la mejor relación costo/beneficio de su esfuerzo, desarrollando un estilo de juego (habitus) donde el modo de jugar resulte tan o más atractivo que un resultado pasajero.

Los juegos del poder persiguen el acceso a tres tipos de capital:

- a. Capital financiero: Acceso a bonos, presupuesto, equipamiento, estructura, fondos de innovación, etc.;
- b. Capital empleable. Acceso a recursos de conocimientos, métodos y tecnologías modernas que benefician a la empresa y a la vez aseguren la propia empleabilidad en el futuro próximo;
- c. Capital social: Acceso a redes de influencia y colaboración mutua, círculos de mayores niveles de poder, alianzas de intercambios de información, etc.

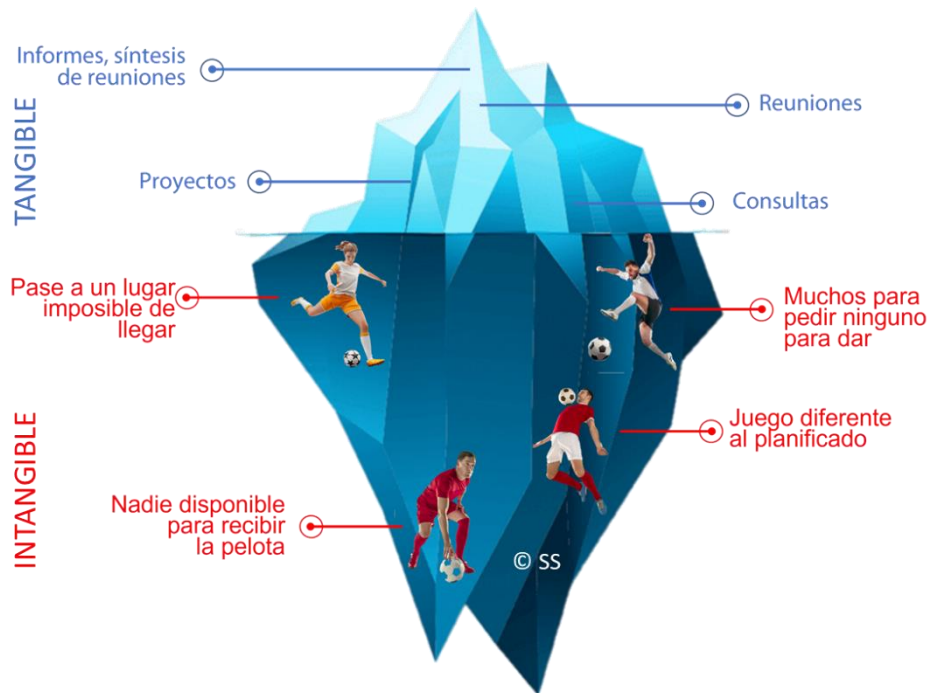


Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Juegos del poder en la empresa



Los juegos del poder se juegan, no se declaran ni se comentan porque parte de su potencia reside en su carácter simbólico, que genera efectos sin dejar huellas auditables.

Algunas jugadas pueden ser disciplinadoras, como cuando no se le entrega feedback a un colaborador rebelde o que ha cometido un error y se busca “despertarlo” para lograr su total atención, pero sin explicitar nada de la jugada. Todo queda en el plano imaginario, que no da oportunidad de defensa del colaborador ni genera ninguna queja formal a RRHH o al sindicato.

Otras jugadas pueden ser de colaboración implícita con los intereses de un jugador, por ejemplo, cuando un ejecutivo corporativo visita a las unidades de negocios. ¿Qué busca ese jugador corporativo? Recibir reportes con datos atractivos para lucirse frente a sus propios jefes. No espera quejas, ni alegatos, ni excusas. Busca datos para llevarse a la central que le permitan más que ninguna otra cosa justificar su puesto y validar el esfuerzo de su visita.

¿Qué es concretamente una jugada? Puede ser cualquier movimiento (llegar tarde o temprano a una reunión); un relato (explicar una falla acusando incompetencias o definiendo que en realidad se trata de una mejora relativa); una decisión (entregar un informe perfecto o con errores evitables).

Con frecuencia a mayor nivel jerárquico corresponde mayor densidad y frecuencia de los juegos del poder.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Cuando una persona abandona el nivel operativo para ingresar en la categoría de supervisor de otros, debe comenzar su entrenamiento en los juegos del poder si pretende lograr un recorrido confortable en los circuitos de desarrollo profesional de la organización.

https://www.youtube.com/watch?v=JYZx_tosDP8



La funcionalidad de los juegos del poder consiste en que a medida que aumenta la jerarquía de una persona en una organización, crece su distancia del nivel operacional y aumenta su exigencia de conceptualizar el tema de su especialidad con mayor contenido simbólico.

¿Cómo es la gestión de mayor contenido simbólico? La que aporta estímulos indirectos. No es la gestión personal y directa con su equipo sino la gestión en ausencia, los mensajes a través de decisiones, materiales y videos (símbolos) que operan sobre la percepción de otros jugadores sin la presencia directa de su autor.

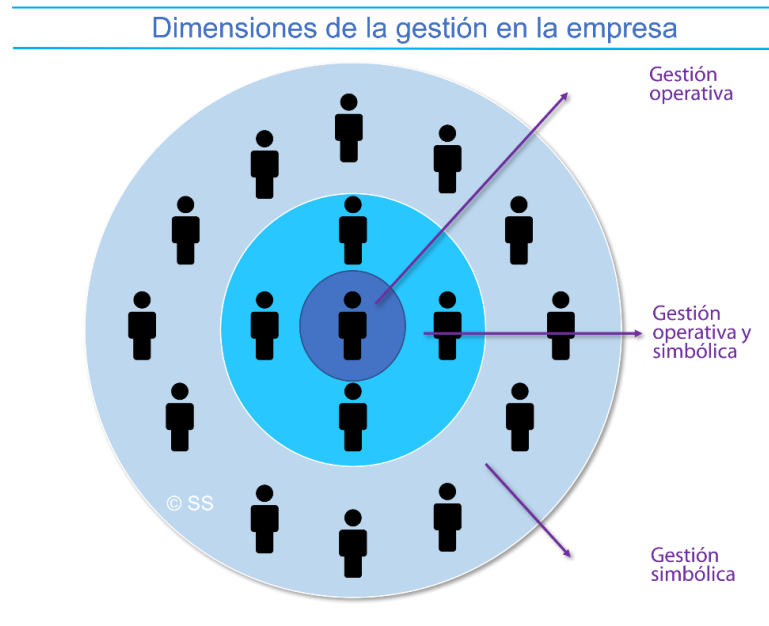
Los jugadores más exitosos son los que pueden identificar las expectativas de poder de sus otros jugadores relevantes y logran establecer alianzas sólidas basadas en los mutuos beneficios donde el costo del aporte de cada uno es siempre menor al valor de las ganancias recibidas.

Los jugadores que sufren mayores tropiezos son los que no entienden el juego, no saben cómo jugar, se mueven erráticamente basados en sus propios intereses sin percibir la sintonía fina de los objetivos de poder que movilizan a los jugadores relevantes con los que interaccionan.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Existen tantas combinaciones de juegos del poder como variables de situaciones en las empresas.

Lo realmente importante de entender son las siguientes tres ideas:

A. Plano operacional y plano simbólico

En toda organización, empresa, ministerio, escuela, cuartel, hospital público o privado, coexisten dos planos de la actividad de sus integrantes: Uno es el plano tangible, concreto, medible y visible (objetivos, tareas, informes, etc.), y otro es el plano simbólico de los juegos del poder, de las alianzas y las confrontaciones de tipo lúdico organizadas para capturar, acumular y mantener distintos tipos de capital (Predominantemente financiero, tecnológico o social, aunque existen otros más complejos).

El plano simbólico define el monto de poder acumulado por un individuo en un momento determinado, aunque ese poder no es estático y depende de las jugadas o posiciones que adopten otros jugadores aliados o contrincantes y sus reacciones a esas jugadas.

Los individuos en ese campo deben entenderse como jugadores que buscan posicionarse de manera favorable, contraria o neutral en relación con la disponibilidad de recursos limitados. (financieros, tecnológicos y sociales).

Del mismo modo que en el campo de juego Messi o Mbapé se muestran como jugadores y no como personas en su entorno íntimo, en la organización es posible entender a sus integrantes como jugadores en los juegos del poder, aunque en otros ambientes actúan como madres, padres, ciudadanos, amigos, etc.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



B. Los juegos del poder definen las relaciones operativas

Las posiciones que adopten los distintos jugadores del ambiente de trabajo nunca son fijas, se adaptan a las jugadas de los jefes, clientes, proveedores, colaboradores y pares de otros sectores en la empresa.

Una situación clásica en los juegos del poder se verifica en las tácticas de los jugadores por evitarse riesgos.

En [Cultura de Gestión de Riesgos](#) explicaba:

“Ciertas decisiones pueden desplazar los riesgos de un lugar a otro en el mismo sector, o bien pueden sustituir un riesgo por otro igual o mayor en el intento de mitigar al riesgo original.

Además, los riesgos se pueden transferir a otro sector dentro o fuera de la empresa y también se pueden transformar en otro tipo de riesgo diferente al riesgo inicial.

Sector afectado \ Tipo de riesgo	El mismo riesgo	Riesgo contrapuesto
El mismo sector	Desplazamiento de riesgo	Sustitución de riesgo
Otro sector dentro o fuera de la organización	Transferencia de riesgo	Transformación de riesgo

Cuando en un sector interno se privilegia la defensa de los intereses sectoriales sobre los intereses organizacionales, es posible -con o sin intención-, generar una transferencia o una transformación de riesgos a otros sectores dentro o fuera de la organización.”

Cuando un jugador decide no jugar y concentrarse únicamente en su trabajo formal, lo que probablemente puede suceder es que otros jugadores le desplacen o le transfieran riesgos a su posición, es decir, que reciba riesgos ajenos con o sin conciencia de ese desplazamiento de riesgos.

¿Cómo se desplaza un riesgo en el mismo sector? Entregando información errónea que se utiliza sin revisarla previamente.

¿Cómo se transfiere un riesgo desde otro sector? Omitiendo una respuesta, postergando la entrega de una información crítica, derivando un tema de consulta a un sector o un jugador que la extravía en su pila de temas pendientes.

C. Los juegos del poder no son opcionales

Los juegos del poder forman parte indivisible de la gestión, el habitus o estilo de juego se configura dentro de la cultura organizacional y la capacidad de jugar adecuadamente define con mayor impacto que las capacidades técnicas el grado de adecuación del desempeño laboral.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Excluirse voluntariamente de los juegos del poder en el grupo significa excluirse del grupo.

Los juegos del poder tienen un nombre más impactante que su presencia en la vida cotidiana de la empresa, que habitualmente se concentra en pequeños detalles.

Buena parte de los juegos del poder suponen establecer negociaciones prácticas sobre aspectos operacionales con clientes y proveedores internos, como cuánta anticipación se requiere para atender un pedido; cuántos pedidos se pueden atender en el mes; cuál complejidad se puede asumir en los pedidos de servicios; cuántos recursos se pueden asignar a un cliente en el mes considerando que no es el único cliente; cuánto se le puede pedir a un proveedor en el marco del contrato de servicios que puede ser flexible pero no es de goma.

Obviamente el principal escenario de negociación es entre dos jugadores mutuamente relevantes: colaborador y jefe directo.

Absolutamente todo es negociable en la relación de supervisor y supervisado, si se entiende a esa relación como un vínculo adulto y unido por la motivación mutua más que por la obediencia pasiva.

La motivación mutua se entiende como una alianza de conveniencia recíproca para jefe y colaborador, porque ambos deben motivarse mutuamente. Como en cualquier relación humana, ambos deben alimentar el vínculo para que al otro le agrade estar relacionado en el contexto de los desafíos mutuos que deben enfrentar.

Que el jefe debe motivar al colaborador es una verdad parcial: El colaborador también debe motivar a su jefe, porque ninguna relación humana basada en contratos desbalanceados es sostenible a largo plazo. ©



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942