



Jugadas del poder en la empresa



Jugadas del poder en la empresa

Las personas en el trabajo buscan controlar el acceso a recursos financieros, de conocimientos y de relaciones para poder lograr los objetivos pautados por su empresa. En esa búsqueda desarrollan juegos de interacción cuyo objetivo primordial es lograr recursos y también desprenderse de los riesgos que puedan complicar sus resultados. Conocer esa lógica social ofrece una potente herramienta para potenciar la productividad organizacional.

Los juegos del poder

En el 2017 expuse en el XX Simposium de Ingeniería en Minas de Santiago de Chile el trabajo [¿Dónde está la cultura de productividad minera?](#) que incluía la presentación de la teoría de "Los juegos del poder".

Básicamente los juegos del poder en las organizaciones surgen de los trabajos del sociólogo francés [Pierre Bourdieu](#), y definen al poder "como una modalidad de construcción de la realidad (acerca de la propia posición y la de los otros) desde donde se explican los eventos pasados, presentes y futuros."

Los juegos del poder son propios de la naturaleza humana, están presentes en todas las actividades sociales aún en aquellas definidas por Goffman como [instituciones totales](#) (cárceles y hospitales psiquiátricos) y no están ausentes en las organizaciones públicas y privadas, con y sin fines comerciales.

La empresa puede representarse como una trama de juegos del poder entre los individuos y grupos, considerando al juego como actividad competitiva reglada o *game* y no como un espacio lúdico libre y espontáneo o *play*".

La finalidad principal de los juegos del poder es controlar el acceso a recursos. ¿Cuáles recursos? Los recursos que permiten ganar poder en la forma de capital económico (sueldo, bonos, presupuesto), capital cultural (conocimientos de empleabilidad) y/o capital social (relaciones de apoyo mutuo).

Desde esa perspectiva el poder debe entenderse como "poder hacer", como la capacidad de cumplir determinados objetivos organizacionales o de posición laboral, considerando que el desempeño de una posición laboral sin poder termina impotente, desmotivado o [anómico](#).

Los juegos del poder son los movimientos de interacción y comunicación entre todos los integrantes de la empresa de todas las especialidades y de todos los niveles jerárquicos.



Los juegos del poder involucran a todos los stakeholders, con independencia de su posición jerárquica y de su capacidad de negociación. En ese sentido, un proveedor menor, el colaborador recién ingresado o aquel que está al final de la escala jerárquica, desarrollan juegos del poder tanto como los gerentes o los directores de la empresa, aunque cada cual utilizará los recursos disponibles para su posición relativa en la organización.

Los movimientos o “jugadas” en los juegos del poder no son una anomalía o un error censurable, aunque en las empresas casi siempre son implícitos (no visibles) y cuando resultan evidentes se suelen explicar por la defensa de los intereses organizacionales.

Las jugadas en la empresa

Igual que en el ajedrez, un “movimiento” no siempre apunta a ganar recursos directamente y generalmente busca configurar un escenario favorable para lograr en algún momento el acceso seguro a beneficios económicos, de know how o de relaciones.

Bajo la lógica de los juegos del poder, lo único que mantiene a una persona en su puesto es la extensión y confiabilidad de sus relaciones en los diferentes dominios de su desempeño en la empresa.

Existen cuatro dominios o “canchas” predominantes donde se practican los juegos del poder: El dominio del nivel de supervisión donde se evalúa el propio desempeño; el dominio de los colaboradores a cargo; el dominio de los proveedores internos y externos (aquellos a los que se les solicitan insumos o información) y finalmente el dominio de los clientes internos y externos (aquellos a los que se les entregan insumos o información).

Un colaborador sin personas a cargo distribuirá sus compañeros entre los que entregan (proveedores) y los que reciben (clientes) insumos o información como resultado de su trabajo cotidiano, entendiendo que a veces un proveedor se transforma en cliente o al revés, un cliente se convierte en proveedor.





Es posible definir al menos cuatro niveles de relación en los juegos del poder, excluyendo las relaciones de neutralidad (que no son alianzas ni oposiciones), aunque como lo indica la historia de la humanidad, este tipo de categorías siempre está sujeta a revisión porque, en palabras del poeta [Rubén Blades](#): "La vida nos da sorpresas..."

En otras palabras, la definición sobre el carácter de una relación de poder es necesariamente compartida, no puede ser unilateral, requiere de la validación de todos sus integrantes.

La **alianza sostenida** es la relación sólida por intereses comunes entre los participantes de esa asociación informal. Relación sólida significa que es flexible para contener los cambios y las novedades que surgen en el ambiente de trabajo. Obviamente una alianza es sólida hasta que por alguna circunstancia deja de serlo. En los juegos del poder cada alianza se mantiene mientras los intereses mutuos permanezcan alineados y balanceados *desde el punto de vista de cada participante*.

La **alianza eventual** es la que se suele organizar alrededor de un proyecto donde los intereses de los aliados señalan que es mejor unirse que competir, porque el proyecto de algún modo satisface las expectativas de las partes involucradas para lograr nuevas oportunidades de acceso a recursos financieros, de conocimientos o de relaciones.

La **oposición situacional** es una oposición que nace de intereses divergentes como resultados de funciones que con frecuencia se complementan, por ejemplo, la oposición entre los comerciales y los financieros, los auditores frente a los administradores, o en minería los intereses de alguien de Operaciones opuestos a los intereses de alguien de Mantenimiento.

La oposición situacional puede ser fácilmente atenuada en base a una buena relación personal, aunque también puede explotar en crisis que rebotan en toda la empresa cuando los protagonistas de la oposición se descalifican mutuamente.

Finalmente, la **oposición crítica** es una zona de riesgo organizacional donde podrían combinarse funciones de objetivos opuestos (por ejemplo, calidad de servicio y rentabilidad), con las dificultades para comprender los roles ajenos o las "deudas" generadas por promesas incumplidas, decisiones cuestionadas o "golpes bajos" que se traducen en daños personales a la autoestima o al prestigio público, y también la transferencia de riesgos desde un área hacia otra de un modo furtivo.



| MOVILIDAD DE RIESGOS - RISK MOBILITY | | |
|--|-------------------|--------------------------------|
| AFFECTED \ RISK TYPE | SAME RISK | RISK COMPLEMENTARY OR OPPOSITE |
| THE SAME AREA | Risk displacement | Risk substitution |
| OTHER AREA INSIDE OR OUTSIDE THE COMPANY | Risk transfer | Risk transformation |

Un ejemplo de juegos del poder podríamos encontrarlo en la decisión de un supervisor novato de intentar eliminar cualquier riesgo de error en los informes de su equipo, para lo cual designa a un integrante del equipo a fin de que controle todas las entregas de informes corrigiendo cualquier posible error además de hacer su trabajo habitual. En este caso **el riesgo de error se desplaza** desde los integrantes del equipo hacia un participante puntual, el "corrector".

Siguiendo con el mismo ejemplo, es posible suponer que la entrega de los informes corregidos se demore más que los tiempos de entrega habituales, **sustituyendo el riesgo de error por el riesgo de demora**, concluyendo que *probablemente el remedio ha sido peor que la enfermedad* (Lo que define a un riesgo complementario).

Por otra parte, para los sectores que reciben los informes y dependen de ellos para tomar decisiones, recibir los informes fuera del plazo **les transfiere un riesgo ajeno al sector**, pero para peor, **transforma un riesgo de demora en un riesgo de pérdida de calidad en la gestión**, porque *las decisiones a destiempo suelen resultar peores que la falta de decisión*.

En los juegos del poder no solo se busca directamente el acceso a recursos, sino que además se busca desprenderse de los riesgos que podrían afectar indirectamente el acceso a recursos económicos, de conocimientos o de relaciones.

En este caso, la jugada del supervisor novato de designar a un "corrector" en el equipo parece ser una mala jugada por ambas puntas, para el equipo y para sus clientes internos.

El mapa político del propio desempeño

Los cuatro tipos básicos de relaciones de poder, más la neutralidad, son opciones que cada jugador elige para establecer su estrategia de lucha por recursos escasos para cumplir sus objetivos.

Algunos jugadores, para cumplir sus objetivos en la organización, eligen la oposición crítica o la oposición situacional, mientras que otros prefieren las alianzas, ya sean sostenidas y/o eventuales.



Otros jugadores no logran elegir, y su incapacidad de modelar los estilos de las interacciones los condenan a jugar bajo las reglas que les proponen otros participantes.

Es importante considerar que el objetivo de los juegos del poder no es aplastar al contrincante o sacarlo del juego, sino vencerlo de un modo tan funcional que siga jugando, pero priorizando los intereses del vencedor más que los propios.

Como sucede en los deportes federados, los vencidos siguen jugando esperando una oportunidad para subir en la tabla de posiciones.

Una característica notable de los juegos del poder es que son omnipresentes. Quien afirma que no juega estos juegos siempre los está jugando, aunque favoreciendo los intereses de algún otro jugador vencedor más que enfocado en sus propios beneficios.

Una persona que trabaja de un modo impotente, que solo obedece órdenes con mínima iniciativa, que opera bajo los tiempos pautados por sus proveedores o sus clientes, casi como un autómatas, está jugando el rol de "vencido" en los juegos del poder, aunque no lo advierta.

Un error del proveedor descubierto por el cliente es una "mala jugada" porque le ofrece al cliente la oportunidad de "robarle la pelota" al proveedor y criticarlo en privado o en público. Esa crítica es equivalente a un gol en el arco o un punto en el aro del proveedor.

Todo integrante de una organización que debe cumplir ciertos objetivos o requisitos está obligado a jugar los juegos del poder, en la medida en que siempre de algún modo depende de otros para alcanzar los resultados por los que ha sido contratado.

Sin embargo, muchas personas no son conscientes de los juegos en los que participan o no perciben las consecuencias de sus propias jugadas en relación a las jugadas de los demás.

Muchos jugadores se dejan pautar por otros que no les entregan los recursos que necesitan en tiempo y forma o no les solicitan los servicios de un modo adecuado y con los tiempos de anticipación razonables: Esos son los perdedores, los obligados a correr porque otros no corren, los que no logran revisar bien sus trabajos porque otros piden siempre con urgencia, los que arriesgan su propio juego para satisfacer los juegos ajenos.

Claro que cada cultura organizacional desarrolla su propio estilo de juego.

Hay empresas en donde se alienta a la gente a adquirir poder, mientras que en otras se les imponen tantas restricciones de obediencia que las personas operan paralizadas.



Está claro que si se alienta el poder en todos los niveles, los gerentes y jefes deberán despeinarse un poco, moverse con agilidad, estar atentos a no anestesiar a sus colaboradores por el propio temor a quedar descolocados o impotentes como gerentes.

El poder es como el conocimiento, más crece cuanto más se comparte. Y si alguien se equivoca y juega en contra de su propio jefe, bueno, siempre hay tiempo de explicar dónde está el blanco, hacia dónde apuntar correctamente.

Fair play en los juegos del poder

El juego limpio es básicamente el juego explícito, es una negociación transparente donde se aclaran los intereses de cada jugador y se buscan maneras de atender todos los intereses en juego, aunque siempre es posible que un jugador gane más que otro momentáneamente.

El juego limpio es asegurar que los demás juegan para el negocio y no para otro jugador visible o encubierto.

Juego limpio es buscar un equilibrio razonable entre los intereses de los accionistas, de los trabajadores, de los proveedores, de los clientes, de la comunidad y del Estado donde se encuentra la empresa. Ese equilibrio será siempre variable, perfectible, mejorable, en un desafío de diálogo intenso y transparente.

Juego limpio es sentarse a analizar las condiciones de las jugadas para que nadie sea sorprendido o maltratado recibiendo los riesgos ajenos que deberían ser atendidos por otros jugadores.

Conclusiones

La ventaja de los juegos del poder es que entregan un marco conceptual simple para comprender las interacciones humanas, en este caso en el contexto de las empresas, donde todos sus integrantes tienen asignado un rol formal para cumplir ciertos objetivos y deben desarrollar estrategias y acciones (jugadas) para asegurar los recursos que los acerquen a esos objetivos.

En mi práctica de consultoría, ya sea individual o asociada a proyectos colectivos, los juegos del poder rara vez han sido el motivo formal de consulta, pero siempre están presentes como telón de fondo para comprender ciertas acciones y decisiones del cliente y de sus allegados, de un modo simple, práctico y llano que muestra una enorme capacidad de iluminación.



Las empresas encontrarían muchos beneficios productivos, sociales y de prestigio incentivando a sus colaboradores a empoderarse en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, sin esperar que los caminos del poder les sean diseñados y contruidos por la propia empresa.

Los hombres y mujeres desde siempre juegan con o contra otros diferentes roles, posiciones, intereses, expectativas vinculadas al poder, poder hacer, porque de otro modo quedan sometidos al martirio de la impotencia que desciviliza los proyectos colectivos y extravía el sentido trascendente de la naturaleza humana. ©