

La nueva gestión empresarial ante la crisis

Aportaciones de la escuela de juegos de poder

Empresa y globalización: un nuevo paradigma

El proceso de globalización en que se encuentra nuestra sociedad está inacabado, hallándose en continuos y acelerados cambios que afectan, directamente, a las grandes instituciones sociales como las organizaciones empresariales que, a su vez, se hallan envueltas en un proceso de transformación constante y sin un paradigma claro aún.

En la actualidad, resulta fácil comprobar dichas mutaciones en las empresas, especialmente si se recurre al método crítico y comparado; el problema es cómo analizarlas y gestionarlas para sortear las crecientes dificultades en las relaciones que ocurren en su seno y, sobre todo, para redefinir la empresa, que ha pasado de ser sujeto, a mero objeto, tipo mercado *ad hoc*.

Para ofrecer una respuesta sistemática a este respecto se dedica la *escuela de juegos de poder*, tal y como expondremos a continuación:

- Por una parte, la incertidumbre y la necesidad de adaptación continua al entorno ha modificado la relación de los empresarios con sus trabajadores, dejando de ser un compromiso estas relaciones que antes establecían ambos (durante la vida laboral), para pasar a ser un compromiso puntual, que solo se mantiene cuando las necesidades de producción y la carga de trabajo que conllevan lo justifican. Esta situación desvincula al trabajador de la empresa como proyecto, de manera que percibe su carrera profesional como una sucesión de empleos, en ocasiones alternados con episodios de desempleo, pasando a ser esta carrera profesional con un desarrollo independiente de la organización donde se tiene lugar; y
- Por otra parte, también resulta modificada la relación de los trabajadores con la empresa. Lejos de verse identificados, como parte de un proyecto común y a largo plazo, entienden sus relaciones laborales como un episodio puntual y efímero de sus carreras, una suerte de segmento laboral. Tal circunstancia plantea un problema: **¿es posible seguir pensando en una empresa cuando no hay un proyecto sostenible y coincidente de trabajadores y propósitos? ¿Qué tipo de empresas hay con la globalización?**

En este contexto es difícil encontrar justificación a aquellos paradigmas que se basan en la idea de que los trabajadores se encuentran alineados con los objetivos de la empresa, formando parte de un proyecto común dirigido a optimizar la productividad de los recursos y los costes de la organización para que esta consiga su máximo beneficio.

Frente a esta idea mecanicista, asociada a un proyecto común y único, es posible encontrar una línea de pensamiento en torno a enfoques alternativos, que exploran un paradigma diferente: la empresa queda como un espacio donde diferentes personas o grupos de personas interactúan con el objetivo de defender sus intereses y sus proyectos específicos. De este modo, los resultados de

La relación del empresario con sus trabajadores ha dejado de ser aquel vínculo que ambos establecían durante toda una vida laboral para convertirse en un compromiso puntual, una circunstancia que se mantiene sólo cuando las necesidades de producción y la carga de trabajo que conllevan lo justifican

¹ Investigación desarrollada en Grupos de investigación GiDeCoG y GI-CSCRG-ISPE de UCJC, y con el apoyo del Colegio de Politólogos y Sociólogos de Madrid.

la organización empresarial, dejan de ser los que corresponden a un ejercicio de optimización y racionalización de los bienes y servicios, pasando a ser la resultante de la interacción de diferentes agentes que operan para satisfacer los intereses de su proyecto personal o grupal. Más aún, **la empresa comienza a difuminarse como sujeto, para pasar a ser un mero objeto o mercado de operaciones de agendas secretas**. Este es el planteamiento de la escuela de pensamiento que aquí se estudia y que, por primera vez, se presenta en español.

Este estudio comienza con la distinción de los juegos de poder que Claude Steiner introduce en la esfera de las relaciones personales en el marco del *análisis transaccional*, conectándose con los trabajos sobre el liderazgo empresarial de su tiempo, para continuar con las tipologías de juegos de poder, como las que aportan los autores de la primera etapa: Mintzberg, Ouimet o Simmons, que sentaron los fundamentos de la escuela. En una segunda etapa, de consolidación, se estudian las contribuciones de la Universidad de Brasilia, dirigidos al desarrollo de herramientas para su detección y medición de los juegos de poder.

Primera etapa de formulación: los fundamentos del poder y sus juegos

Gran parte del análisis relacionado con la gestión y administración de las organizaciones empresariales se ha concentrado tradicionalmente en las condiciones de eficiencia y en la optimización de los procesos de producción y gestión. Es común partir de la hipótesis de que los miembros de una organización alinean sus esfuerzos con los objetivos y los intereses de esta; no obstante, es posible encontrar en muchas organizaciones personas y grupos que actúan como agentes estratégicos, intentado proteger sus propios intereses movilizandolos determinadas fuentes de poder. Asimismo, es posible encontrar escenarios en los que los agentes de la organización se mueven en base a sus intereses personales, ya estén estos alineados o no con los intereses generales de esta organización.

Esta visión alternativa de las organizaciones permite percibir las como un ruedo de estructuras de poder en las que sus miembros actúan estratégicamente desarrollando relaciones de poder entre sí. En este sentido, se puede contemplar la organización como un conjunto de microestructuras de poder que operan mediante acciones de micropolítica donde los diferentes agentes actúan estratégicamente y participan en juegos de poder. Tal dinámica de juegos de poder puede ser percibida como un mecanismo social indirecto que integra los conflictos de intereses y los comportamientos divergentes de miembros de la organización, asegurando que las condiciones de poder de la organización son estructuradas y reguladas.

Al objeto de integrar una serie de contribuciones dispersas y procedentes de diferentes disciplinas, se parte del análisis de los *Juegos de Poder* que se desarrollan a nivel personal, recurriéndose a los trabajos que desarrolló Claude Steiner en el terreno del *análisis transaccional* como continuación de las aportaciones de Eric Berne en el desarrollo de *familias de juegos* en los que participan las personas como parte de su comportamiento habitual. Una vez explorados los juegos personales de poder, se analizan algunas de las aportaciones que, sobre el uso de poder, se hacen desde la investigación en torno al *liderazgo*. En este sentido, **es en el campo del liderazgo profesional donde más se ha profundizado en el concepto de poder, pues su objeto de estudio es el proceso por el que el líder utiliza su base de poder para influir sobre el comportamiento de las personas con las que interactúa**. Y es que, dado que las relaciones y los juegos de poder no solo se desarrollan como parte de las relaciones entre los líderes y sus seguidores, sino entre los diferentes agentes de la organización, el trabajo continúa con el estudio sobre las diferentes estrategias que los agentes de la organización desarrollan al objeto de incrementar sus bases de poder para con ello influir en los resultados y proteger sus intereses individuales.

Se procede, a continuación, a presentar las figuras más sobresalientes: desde sus fundadores en Europa hasta sus herederos en América; en especial, la Universidad de Brasilia:

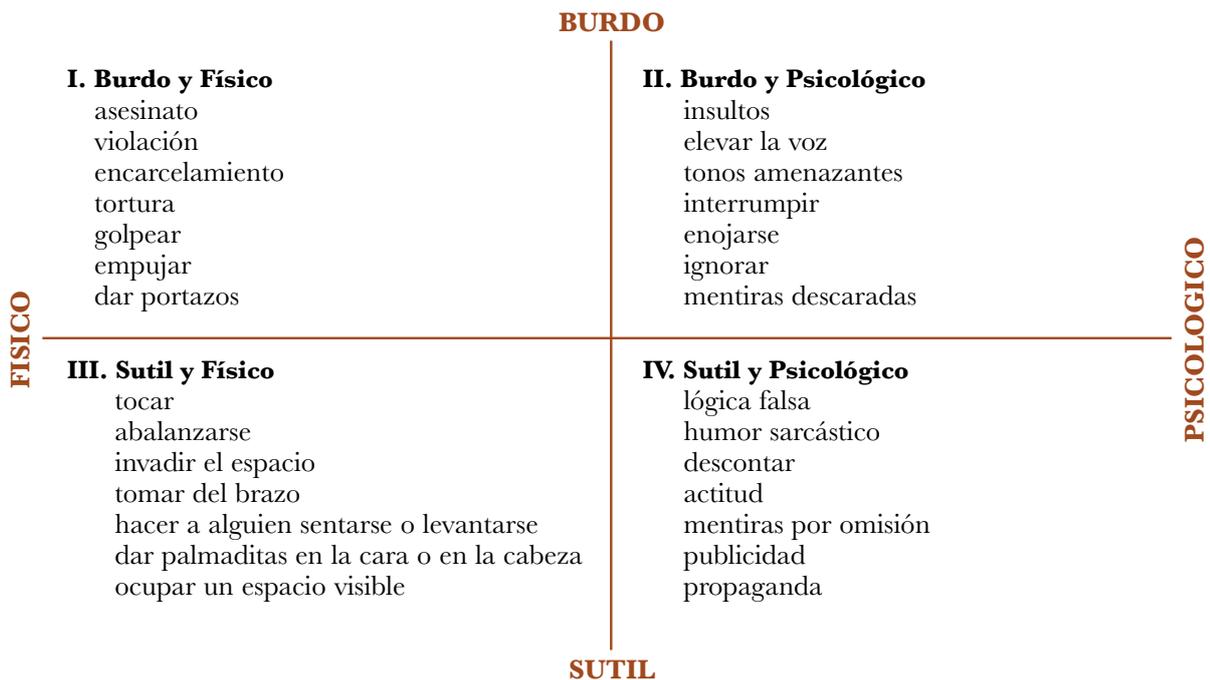
a) **Claude Steiner** pertenece al grupo de autores que, alrededor de la figura de Eric Berne, fundan la **Escuela del Análisis Transaccional** dentro del dominio de la Psicoterapia. Sus

contribuciones en torno a los juegos de poder se desarrollan en el dominio de las relaciones personales, aunque él mismo apunta que estos patrones también se desarrollan en otros contextos abriendo la puerta a su aplicación en dominios como el de la política o el de las organizaciones. Steiner establece que un juego de poder:

1. Es una transacción, una unidad de intercambio social que está formada por un estímulo y una respuesta. Siendo este estímulo, la jugada de apertura, un movimiento para ejercer control sobre el otro.
2. Es el intento de una persona por controlar a otra.
3. Es una transacción consciente por parte de quien lo inicia, y en la medida que se hacen más frecuentes la vida se vuelve más confusa por encontrarse llena de manipulaciones, disimulos y decepciones.

También esclarece dos errores cuando intentamos entender el comportamiento de los demás en torno a los juegos de poder:

1. La inocencia, cuando pensamos que no nos están haciendo un juego de poder pero no es así, y
2. La paranoia, cuando pensamos que nos están haciendo un juego de poder pero tampoco es así. Igualmente, considera que la existencia de los juegos de poder se debe a que las personas creen que no pueden conseguir lo que quieren solo pidiéndolo, por lo que tienen que recurrir a maniobras de abuso de poder para controlar el comportamiento de los demás, plasmando el conjunto de su teoría en el siguiente cuadro:



b) El **Dr. Mintzberg** es profesor de la Cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Montreal (Canadá). Su obra presenta una aportación personal a los juegos de poder al concebir las organizaciones como configuraciones en las que **múltiples agentes interactúan entre sí persiguiendo diferentes intereses**, ya sea desde dentro de estas (coalición interna) o desde fuera (coalición externa). En cuanto a las fuentes del poder con las que puede contar cada agente son: el control de (1) un recurso, (2) una habilidad técnica, (3) un cuerpo de conocimiento importante para la organización, (4) las prerrogativas legales basadas en derechos exclusivos o privilegios para imponer elecciones y (5) el acceso a agentes que disfrutaban una de las cuatro anteriores. En el caso de la coalición interna, los diferentes agentes pueden utilizar cuatro sistemas básicos de influencia:

Hoy en día, las luchas territoriales ya no giran en torno a la comida o el refugio; ahora, para nuestra supervivencia psicológica, el terreno de batalla se encuentra en la asignación de recursos, la consecución de recompensas y beneficios adicionales y el logro del estatus dentro de la organización

- El sistema de autoridad: controles burocráticos y personales que dividen a los agentes en “superiores” y “subordinados”;
- El sistema de ideología: concentra el poder en quienes cumplen las normas;
- El sistema de habilidad: concentra el poder en quienes considera “expertos”; y
- El sistema de política: convierte a los agentes en “jugadores” que se valen de todos los sistemas de la organización para satisfacer sus necesidades individuales a expensas de las necesidades de la organización. Al introducir los juegos de poder (juegos políticos), Mintzberg los sitúa en el sistema de influencia correspondiente a la política. La síntesis de su teoría se muestra en la siguiente tabla:

Juegos para resistirse a la autoridad:

- Juegos de rebeldía.

Juegos para contrarrestar la resistencia a la autoridad:

- Juegos anti-rebeldía.

Juegos para conseguir una base de poder:

- Juegos de patronazgo (con superiores).
- Juegos de construcción de alianzas (entre iguales).
- Juegos de construcción de imperios (con subordinados).
- Juego presupuestario (con recursos).
- Juegos de habilidad (con conocimiento y habilidades).
- Juegos de mando (con la autoridad).

Juegos para vencer a los rivales:

- Juego de los directivos intermedios versus personal especializado.
- Juego entre grupos rivales.

Juegos para influenciar los cambios en la organización:

- Juego de los proyectos estratégicos.
- Juego del delator.
- Juego de los “jóvenes rebeldes”.

c) La consultora estadounidense **Annette Simmons** aporta un enfoque ajeno al mundo académico y sin conocimiento de los trabajos de los demás autores que se citan. A partir de su formación en marketing, psicología y educación de adultos investigó las batallas de poder que se producen dentro las organizaciones, situando estas maniobras en el lado opuesto de la colaboración. Considera que todas las personas tienen un deseo innato que les impide colaborar con la organización y que les lleva a retener cosas para sí mismas o para su grupo. A ese deseo innato le llama **impulso territorial**, y a los comportamientos asociados a este deseo los denomina **juegos territoriales**.

Los impulsos territoriales son comunes en diferentes especies del mundo animal. Simmons considera que están arraigados en nuestra programación para la supervivencia en la medida que, como especies, necesitamos proveernos de alimento y de refugio para satisfacer nuestras necesidades más básicas (hambre, sed, seguridad, pertenencia, amor, autoestima y autorrealización). Para muchas especies, el disponer de un territorio ayuda a solucionar estas necesidades futuras, lo que explica el comportamiento dirigido a encontrar y poseer territorios, ocuparlos y protegerlos de aquellos invasores que son considerados una amenaza. El impulso territorial explica la evolución de la especie humana hacia la edad agrícola, pues el poseer territorios facilita la supervivencia física y explica la diferenciación y los comportamientos de espacios y grupos. Simmons considera que este comportamiento territorial, que en la edad agrícola se desarrollaba para conseguir la supervivencia física, explica los comportamientos que desarrollamos en la era de la información: garantizar nuestra supervivencia psicológica tiene su origen en estas estrategias territoriales.

En la actualidad, nuestras batallas territoriales ya no giran en torno a la comida y al refugio. Para nuestra supervivencia psicológica, nuestro terreno de batalla se encuentra en la asignación de recursos, en la consecución de recompensas y beneficios adicionales y en el logro de *status* dentro de la organización. Para acceder a ellos, las personas ya no intentan conquistar territorios físicos para ocuparlos y defenderlos de los invasores, pero sí necesitan conquistar el equivalente actual del territorio: la información, el acceso a determinadas relaciones y la autoridad.

Para Simmons, las necesidades de supervivencia psicológica llevan a las personas de la organización a practicar juegos territoriales orientados a ocupar territorios (información, relaciones y autoridad) y a proteger estos territorios de posibles amenazas. Estos juegos los enumera en la siguiente taxonomía donde presenta diez juegos territoriales diferentes:

1. Ocupación.
2. Manipulación de información.
3. Intimidación.
4. Alianzas poderosas.
5. Muro invisible.
6. Incumplimiento estratégico.
7. Desacreditar.
8. Exclusión.
9. Camuflaje.
10. Obstrucción.

d) El **Dr. Ouimet** es profesor del Departamento de Gestión/Mangement de HEC Montreal. Su formación académica corresponde al terreno de la Psicología y de las Ciencias Políticas. A diferencia de algunos enfoques que analizan el poder desde el liderazgo, Ouimet analiza los juegos de poder no para el caso en que los líderes que poseen un elevado poder organizacional, sino para aquellos actores que cuentan con pocos recursos. El objeto de su investigación son aquellas estrategias que desarrollan las personas con escaso poder al objeto de evolucionar y progresar a lo largo de la estructura jerárquica de la empresa. En este sentido distingue dos tipos estrategias políticas: aquellas dirigidas a consolidar el poder y aquellas dirigidas a proteger una posición dentro de la organización. En este sentido, Ouimet llega a identificar hasta 7 estrategias de consolidación y 12 estrategias para proteger la posición en base al siguiente esquema:

Estrategias de consolidación	Estrategias para mantener la posición
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El juego del cachorro. ▪ El juego del boletín. ▪ El juego del bombo. ▪ El juego de la escalera. ▪ El juego de dar y recibir. ▪ El juego de las quejas leves. ▪ El juego del mentor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El juego del zorro. ▪ El juego del hombre de siete horas. ▪ El juego del hombre <i>sandwich</i>. ▪ El juego de abrir puertas. ▪ El juego del patrón mnemotécnico. ▪ El juego del boleto para viajar. ▪ El juego del cuco. ▪ El juego de la batalla del honor. ▪ El juego del pato cojo. ▪ El juego de la niebla. ▪ El juego de la conformidad con las reglas. ▪ El juego del ballet diplomático.

e) Finalmente, **el Departamento de Psicología Social y del Trabajo de la Universidad de Brasilia** (e.g. Cortés, Costa, Flauzino, Martins, Neiva, Oliveira, Paz, Vargas; en adelante, el grupo), donde se ha investigado conjuntamente, desde la década de 1990, desarrollando su labor alrededor de la Teoría del Poder Organizacional de Mintzberg. A partir de ella, el grupo ha desarrollado un conjunto de herramientas de análisis dirigidas a evaluar las configuraciones de poder de las organizaciones, las bases de poder de los diferentes agentes y los juegos políticos que se desarrollan en estas organizaciones. Estos trabajos han permitido investigaciones posteriores de los miembros del grupo que se han materializado en trabajos orientados a relacionar estas dimensiones del poder con otras variables organizacionales e individuales. Su adaptación de la herencia de los autores previamente mencionados es la siguiente:

1.- Juegos de resistencia - (Alfa de Cronbach = 0,80)

2.- Juegos para construir bases de poder. Tienen por objetivo el incremento del poder personal. Se corresponden con los siguientes juegos:

- Oposición - (Alfa de Cronbach = 0,86)
- Aumento de recursos - (Alfa de Cronbach = 0,76)
- Especialistas - (Alfa de Cronbach = 0,85)
- Control gerencial - (Alfa de Cronbach = 0,79)

3.- Juegos para influir sobre el cambio organizacional. Acciones que tienen por objetivo favorecer cambios radicales.

- Candidato estratégico - (Alfa de Cronbach = 0,71)
- Denuncia - (Alfa de Cronbach = 0,67)

CONCLUSIONES

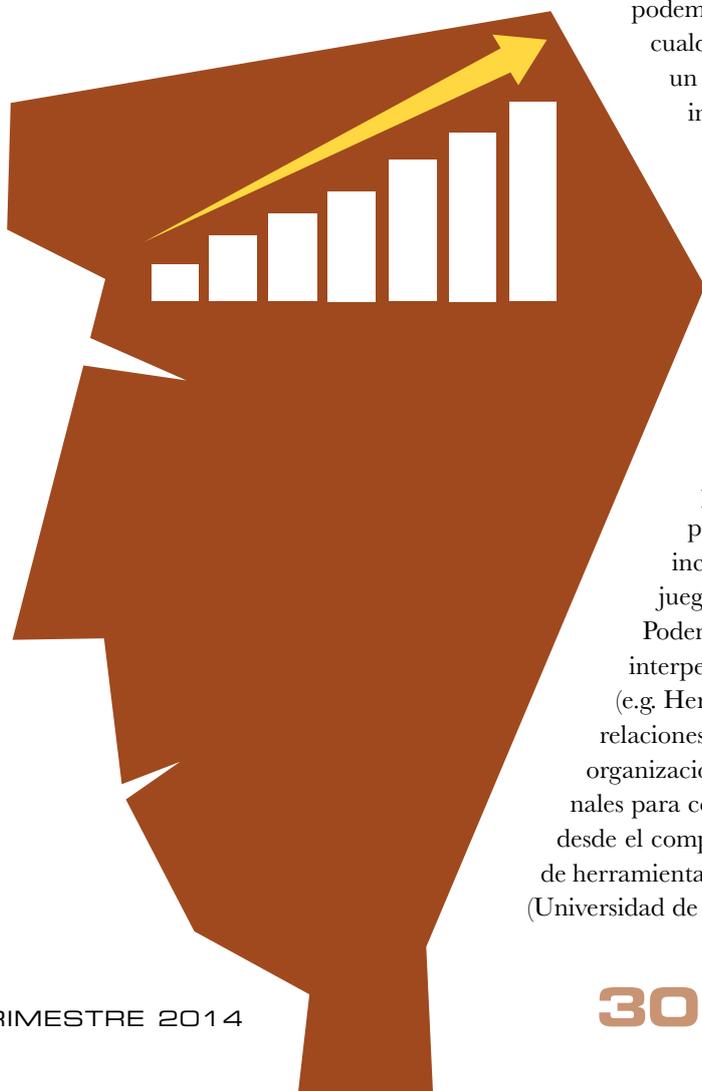
Los cambios por los que está atravesando nuestra sociedad a raíz del proceso de globalización en el que está inmersa están afectando a las instituciones, en general, y a las sociedades mercantiles en particular.

Al desaparecer el compromiso de las empresas con los trabajadores a largo plazo, compromiso contractual y emocional, es posible que el comportamiento empresarial pueda ser explicado mejor percibiéndolas como espacios formados por agentes que intentan satisfacer sus intereses personales, ya sea de manera individual o grupal, pudiendo ser el resultado final consistente con el objetivo de la organización (mano invisible) o totalmente divergente.

A esta percepción –introduciendo la distinción de Mintzberg– podemos llamarla el paradigma de la arena política donde cualquier organización empresarial puede percibirse como un ruedo en el que diferentes agentes, ya sean externos o internos, interactúan en base a sus agendas ocultas al objeto de maximizar sus ingresos, sus bases de poder, su estatus personal y sus carreras profesionales.

Las posibilidades de que este ruedo deje mayor espacio para la existencia de juegos pueden verse mermadas cuando los sistemas de autoridad, ideología o habilidad son los suficientemente fuertes como para reducir la intensidad de estos juegos.

Como se puede sintetizar en el siguiente cuadro, es posible percibir la existencia de un conjunto de autores pertenecientes a diferentes disciplinas que, de manera inconexa han desarrollado aportaciones en torno a estos juegos, llegando a ellos desde diferentes motivaciones. Podemos llegar a los juegos de poder desde las relaciones interpersonales (Steiner), desde el liderazgo y la influencia (e.g. Hersey, Blanchard, Kipnis, Krausz), desde el análisis de las relaciones entre los diferentes agentes internos y externos de la organización (Mintzberg), desde el desarrollo de estrategias personales para consolidarse o mantenerse en la organización (Ouimet), desde el comportamiento territorial (Simmons) o desde la búsqueda de herramientas para detectarlos e inventariarlos en las organizaciones (Universidad de Brasilia).



AUTOR	ALCANCE	MOTIVACIONES
Steiner	Relaciones personales.	La creencia que tienen las personas de que no pueden conseguir lo que necesitan simplemente pidiéndolo de manera asertiva.
Liderazgo	Relaciones organizacionales.	Desarrollo de bases de poder y utilización para influir en el comportamiento de los colaboradores.
Mintzberg	Relaciones organizacionales.	Estrategias que desarrollan los agentes internos y externos de una organización para conseguir sus objetivos propios.
Ouimet	Relaciones organizacionales.	Estrategias que para consolidarse o mantenerse en la organización.
Simmons	Relaciones organizacionales.	Comportamiento territorial.
Universidad de Brasilia	Relaciones organizacionales.	Desarrollo de los juegos de Mintzberg y construcción de herramientas para su medición y diagnóstico.

Es posible que el paradigma de la convergencia nos impida detectar la existencia de intereses que se alejan del objetivo de la organización, así como la existencia de juegos de poder, pues es posible que nos haga contemplar las organizaciones desde un foco por el que pueden pasar desapercibidos, obviados y minimizados; sin embargo, podemos al menos conjeturar que, desde el *paradigma de la arena política*, es posible entender mejor el comportamiento de los diferentes agentes de una organización. Máxime en un mundo en que **las relaciones entre empresas y trabajadores se están reinventando tras la quiebra de otro paradigma anterior (el de la relación simbiótica empresa-trabajador durante la vida profesional) quedando ambos como agentes cuyos intereses no tienen por que coincidir sistemáticamente.**



SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL MAPFRE

ASEGURAMOS TU TRANQUILIDAD

La Asociación Profesional de Expertos Contables y Tributarios de España (AECE) ha llegado a un acuerdo con MAPFRE para asegurar la Responsabilidad Civil de sus asociados, derivada del desarrollo de su actividad profesional.

La póliza exclusiva para asociados de la AECE ha sido especialmente diseñada pensando en las necesidades específicas de este colectivo en el ámbito de su actividad de asesoramiento y gestión contable, tributaria, fiscal y laboral.

Las amplias coberturas de este seguro incluyen también gastos de defensa y fianzas civiles, responsabilidad civil por accidentes de trabajo, cobertura de inhabilitación profesional y por actos de infidelidad de empleados.

Si necesita mayor información sobre este seguro, puede consultarlo con más detalle en la página web de la Asociación www.aece.es o dirigirse al mediador de la póliza:

INTERSEGURO, CORREDURÍA EUROPEA DE SEGUROS, S.A. C/ HENAO, 7-7º A. 48009 Bilbao
Tlfno.: 944 243 792. Fax: 944 243 794. interseguro@infonegocio.com

