



**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA, FINANZAS Y EMPRESA**

**TESIS DOCTORAL:**

*"Juegos de poder en las organizaciones empresariales de la globalización:  
estudio crítico y comparado de las aportaciones  
de su escuela académica homónima"*

**DOCTORANDO:**

D. José Luis Pérez-Huertas

**DIRECTOR:**

Dr. D. Antonio Sánchez-Bayón.  
(Universidad Camilo José Cela).

Villafranca, 2015.





**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO DE ECONOMÍA, FINANZAS Y EMPRESA**

**TESIS DOCTORAL:**

*"Juegos de poder en las organizaciones empresariales de la globalización:  
estudio crítico y comparado de las aportaciones  
de su escuela académica homónima"*

**Doctorando:**

D. José Luis Pérez-Huertas

**Director:**

Dr. D. Antonio Sánchez-Bayón.  
(Universidad Camilo José Cela).

Villafranca, 2015.



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN / ABSTRACT.....	13
PARTE INTRODUCTORIA: PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....	15
1.- Interés del tema.....	15
2.- Fines y objetos de la investigación.....	21
3.- Metodología empleada y estado de la cuestión.....	29
PARTE GENERAL: JUEGO DE LAS VARIABLES PRINCIPALES.....	35
4.- Organizaciones empresariales ante la globalización.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1 Crisis y transición paradigmática: acerca de la globalización y sus cambios .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2 Transición entre el Estado-nación y la globalización.....	37
4.3 Impacto en las organizaciones empresariales: diagnóstico y propuestas .....	399
5.- La gestión del capital humano .....	41
5.1 Consideraciones preliminares sobre gestión del capital humano .....	41
5.2 Visión comparada: de la selección personal a la gestión del talento .....	43
5.3 Aportaciones del <i>coaching</i> a la materia.....	44
5.4 Ruedo de poder como propuesta .....	47
5.4.1. Modelo de la cooperación .....	47
5.4.2. Ruptura modélica .....	48
6.- Nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos: cambio de paradigma y aportaciones del <i>coaching</i> al respecto.....	53
6.1 Cambios actuales en la gestión de Recursos Humanos .....	53
6.2 Hacia una <i>Gestión Estratégica de los Recursos Humanos</i> .....	54
6.3 Consideraciones y recomendaciones.....	55
6.4 Nuevas aportaciones.....	60
6.5 Un nuevo modelo: ruedo político y juegos de poder.....	61

PARTE ESPECIAL: ESTUDIO DE CASO DE LA <i>ESCUELA DE JUEGOS DE PODER</i> .....	65
7.- Consideraciones preliminares: .....	67
8.- Los entornos de aparición de la Escuela de Juegos de Poder .....	69
9.- Genealogía de la <i>Escuela de Juegos de Poder</i> .....	71
9.1 Eric Berne.....	71
9.2 Claude Steiner .....	73
9.3 Rosa Krausz .....	74
9.4 Henry Mintzberg .....	75
9.5 Annette Simmons .....	76
9.6 Gerard Ouimet.....	76
9.7 Universidad de Brasilia .....	77
10 Primera etapa de formulación: los fundamentos del poder y sus juegos.....	81
10.1 Eric Berne: La distinción de los juegos en el Análisis Transaccional .....	83
10.1.1 La estructuración del tiempo .....	84
10.1.2 El Análisis Estructural - los estados del yo .....	85
10.1.3 El Análisis Transaccional - las transacciones .....	88
10.1.4 Los juegos .....	89
10.1.5 Las posiciones vitales de los participantes .....	91
10.1.6 Legado.....	92
10.2 Claude Steiner: Los Juegos de Poder .....	92
10.2.1 Familias de juegos de poder .....	96
10.2.2 La respuesta ante los juegos de poder .....	99
10.2.3 Legado.....	100
11 La Distinción del Poder y de los Juegos de Poder en el Liderazgo y la Influencia .....	103
11.1 Bases de poder. El liderazgo Situacional.....	104

11.1.1 Modelo de liderazgo situacional.....	105
11.1.2 Introducción de las bases de poder.....	107
11.1.3 Percepción de poder y Power Perception Profile .....	110
11.1.4 Legado.....	110
11.2 Estrategias de influencia.....	111
11.2.1 Legado.....	114
11.3 Poder y Liderazgo en las organizaciones: El Análisis Transaccional.....	114
11.3.1 Poder personal, poder individual y fuentes de poder.....	115
11.3.2 Estilos de liderazgo .....	117
11.3.3 Estilos de liderazgo y análisis transaccional.....	119
11.3.4 Legado .....	128
12 Juegos de Poder en las Organizaciones .....	129
12.1 Henry Mintzberg: El juego de las coaliciones.....	130
12.1.1 Juegos políticos .....	135
12.1.2 Legado.....	149
12.2 Annette Simmons: Los Juegos Territoriales .....	149
12.2.1 El juego de la Ocupación .....	153
12.2.2 El juego de la manipulación de la información .....	154
12.2.3 El juego de la Intimidación .....	155
12.2.4 El juego de las Alianzas Poderosas .....	156
12.2.5 El juego de los muros invisibles.....	157
12.2.6 El juego del Incumplimiento Estratégico .....	158
12.2.7 El juego del descrédito .....	160
12.2.8 El juego de la exclusión .....	161
12.2.9 El juego del camuflaje.....	162
12.2.10 El juego de la obstrucción .....	163

12.2.11 El sabotaje grave .....	164
12.2.12 Legado.....	164
12.3 Gerard Ouimet: juegos de poder como estrategias de actores con pocos recursos .....	165
12.3.1 Estrategias de consolidación de poder.....	167
12.3.2 Las Estrategias de Protección de la Posición .....	170
12.3.3 Legado.....	174
13 Universidad de Brasilia: Trabajos empíricos y experimentales en torno a los juegos de poder.....	175
13.1 Legado.....	180
CONCLUSIONES.....	185
14.- Conclusiones generales y particulares .....	181
15.- Corolarios y recomendaciones .....	187
ANEXOS.....	191
16.- Fuentes de consulta.....	191
16.1 Bibliografía .....	191
16.2 Recursos Electrónicos .....	200
17.- Documentación de apoyo.....	203
17.1 Escala de Juegos de Poder.....	203
17.2 Correspondencia con autores de la Escuela de Juegos de Poder.....	209

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Técnicas Empleadas.....	32
Tabla 2- Claves sobre la globalización y sus efectos .....	36
Tabla 3- Paradigma global y RR.HH.: el principio de cooperación.....	40
Tabla 4 - Paradigma Estatal y Paradigma Global.....	40
Tabla 5 - Evolución de enfoques en gestión de RR.HH. ....	58
Tabla 6 - Evolución de las funciones y desafíos en gestión de RR.HH. ....	59
Tabla 7 - Modelos de cooperación/ruedo político .....	63
Tabla 8 - Juegos de Poder de Claude Steiner.....	97
Tabla 9 - Liderazgo Situacional - Estilos.....	106
Tabla 10 - Bases de poder.....	108
Tabla 11 - Estrategias de Influencia .....	112
Tabla 12 - Tipos de Poder de Rosa Krausz .....	117
Tabla 13 - Estilos de Liderazgo – Rosa Krausz .....	118
Tabla 14 - Tipos de poder, relaciones con diferentes variables.....	124
Tabla 15 - Juegos asociados a cada fuente de poder .....	125
Tabla 16 - Configuraciones de Poder de Mintzberg .....	134
Tabla 17 - Juegos políticos de Mintzberg .....	136
Tabla 18 - Juegos territoriales de Simmons.....	152
Tabla 19 - Juegos de poder de Ouimet.....	167
Tabla 20 - Síntesis de Juegos de poder de Martins, Paz y Cortés .....	176
Tabla 21 - Escala de juegos de poder. Variables .....	179
Tabla 22 - Paradigmas cooperación/convergencia y ruedo político/juegos de poder .....	183
Tabla 23 - Modelo Estatal y Modelo Global .....	184
Tabla 24 - Autores, alcance y motivaciones.....	185



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Autores de la Escuela de Juegos de Poder .....	79
Figura 2 - Estados del yo.....	87
Figura 3 - Grupos de Juegos de Poder.....	95
Figura 4 - Bases de Poder y Niveles de Madurez.....	109
Figura 5 - Liderazgo, Bases de Poder y Madurez .....	109
Figura 6 - Estilos de liderazgo, cantidad de energía empleada y resultados obtenidos.....	119
Figura 7 - Jugadores de la coalición interna y la coalición externa .....	132



**RESUMEN:**

Esta investigación tiene por objetivo el exponer y explicar los patrones de desinstitucionalización y desafección en las organizaciones sociales, dada su agudización con las crisis de la globalización, centrándose la atención en las organizaciones empresariales. Se presta especial interés a las lecturas realizadas por las corrientes doctrinales de la Nueva Gestión, aterrizándose en la denominada Escuela de Juegos de Poder, cuyo origen y evolución ha respondido al *modelo boomerang*: de América del Norte, pasando por Europa y Oceanía, para regresar a América del Sur. Este estudio, al igual que la escuela de pensamiento que analiza, posee un carácter interdisciplinario, partiéndose de bases económico-empresariales, para combinarse con aportaciones de otras Ciencias Sociales (e.g. Derecho, Política, Antropología), Humanidades (e.g. Historia, Filosofía), y mixtas (e.g. Comunicación, Psicología Social). Cabe adelantar que, gran parte del éxito de la Escuela de Juegos de Poder (EJP) se ha debido a su habilidad para diagnosticar y pronosticar acerca de las interacciones en las empresas y sus patologías; sin embargo, no parece haber ofrecido terapias a la misma altura, oportunidad que se aprovecha para plantear propuestas de mejora, además de tenderse puentes a otras corrientes en desarrollo actualmente (e.g. ruedo político).

**PALABRAS CLAVE:** escuela de juegos de poder, Nueva Gestión, globalización, organización empresarial, modelo de ruedo político.

**ABSTRACT:**

The crisis in globalization has had a measurable impact on social organizations. The aim of this research project is to explain delve into the patterns social organizations, and more specifically business organizations, are following. They are becoming more de-institutionalised systems where employees are disaffected. This research was developed by focusing on literature pertaining to New Management schools of thought. Special interest has been taken on Power Games which origin and development follows a boomerang model; going from North America, Europe, Oceania, Europe and heading back to South America. The school of thought this research paper analyses and this research itself, root from an economic-business base yet also benefits from the contributions made in fields such as Social Sciences (Law, Politics, Anthropology), Humanities (History and Philosophy) and Mixed Sciences (Communication, Social Psychology). The Power Game School (PGS) has been highly successful mainly because it diagnoses “pathologies” in businesses and forecasts business interactions accurately. One of its weaknesses however is that it does not offer effective “solutions or therapies” to counteract these “pathologies”. Within this research project, several proposals for improvement are made and some connection with emergent theories are explored (Political Arena).

**KEY WORDS:** power games theory, New Management, globalization, business organization, political arena paradigm.

## **PARTE INTRODUCTORIA: PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO**

### **1.- INTERÉS DEL TEMA**

Aunque no existe un acuerdo a la hora de precisar el origen, la evolución y la dinámica del proceso de la globalización, para este estudio se toma el fin de la Guerra Fría y el trasvase de las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* (TIC's) al sector privado (Sánchez-Bayón, A., 2010-13); sin embargo, sí existe cierta unanimidad a la hora de considerar su enorme impacto sobre la práctica totalidad de los sistemas sociales del planeta (Capra, F., 2000)

En este sentido, dados los profundos y severos trastornos que están acaeciendo con la globalización (y con ellos la incertidumbre social y económica, especialmente tras la crisis financiera resulta crucial el analizar qué efectos ha tenido la globalización sobre las instituciones en general, máxime sobre las *organizaciones empresariales* (o empresas, en adelante) en particular. Este efecto puede apreciarse en las relaciones existentes entre estas empresas y las personas que trabajan en ellas, así como en las relaciones existentes entre todas las personas que trabajan en el seno de cualquiera de dichas organizaciones.

Si bien las empresas fueron concebidas inicialmente como entes estructurales de inspiración racional, técnico-profesional y de vocación largoplacista, actualmente es posible percibir una transformación de estas instituciones para convertirse en entes

líquidos (Bauman, 2000 y 03), de riesgo (Beck, 1998, Luhmann, 1998), frágiles (Taleb, 2013), corrosivos y flexibles (Sennet, 2000), digitales y en red (Castells, 2001-02), difusos (Kosko, 2006), glocales y de interconexión (Sánchez-Bayón, 2012), entrelazados (Chew, 1968, Capra, 2000), holográficos (Wilber, 1998), de retos (Manzanero et al, 2014) asociados a entornos que dan respuesta inmediata a oportunidades puntuales de consumo.

En el proceso de esta transformación, las relaciones profesionales, anteriormente basadas en contratos a largo plazo, que conllevaban un compromiso moral y emocional entre la empresa y el trabajador, se han convertido en una sucesión de contratos donde tal compromiso ha desaparecido, convirtiéndose en un mero intercambio de servicios.

Con ello se desdibuja el sistema social que definían estas relaciones. Un sistema integrado y consistente que, a partir de las necesidades de las empresas, generaba un sistema educativo basado en aquellas profesiones y aquellos conocimientos que los trabajadores necesitaban para ocupar puestos de trabajo, garantizando carreras profesionales definidas e itinerarios laborales que facilitaban el desarrollo de los proyectos personales de los trabajadores.

La desaparición de estos elementos fundacionales de la empresa conlleva una transformación de sí misma como organización. Tras esta transformación dejan de tener sentido aquellos paradigmas que presuponen un compromiso y un alineamiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa, pues el escenario actual de las relaciones entre los trabajadores y las empresas está definido por el concepto de la *desafección*. En este escenario es más preciso conceptualizar las organizaciones empresariales como una suerte de “ruedo” (vid supra) en el que diferentes agentes movilizan sus bases de poder

para conseguir los objetivos de su “agenda oculta” (Pérez-Huertas J.L. y Sánchez-Bayón, A., 2014), quedando obsoleto así el tradicional paradigma basado en un conjunto de personas que dedican sus conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución del objetivo final de la organización.

Este trabajo pretende, entre otros fines y objetivos, evidenciar el desfase entre el caduco paradigma tradicional y el emergente paradigma novedoso, junto con respuestas recientes como las que presenta la *Escuela de los Juegos de Poder*. Aunque gran parte de la producción científico-académica, en especial la económica y de gestión empresarial, parten de la percepción de que las empresas alinean recursos humanos, financieros y materiales para lograr su objetivo organizacional, llegando algunos autores a identificar el bien común (el de la institución) con el de sus miembros, actualmente es posible detectar diferentes autores que se desmarcan de estas ideas, presentando visiones alternativas que destacan estrategias de micropolítica en el interior de las organizaciones. De entre estos autores es posible identificar una línea de pensamiento denominada la *Escuela de los Juegos de Poder* (EJP, o la Escuela en adelante), presentada tiempo atrás por este Doctorando y su Director (Pérez-Huertas J.L. y Sánchez-Bayón, A., 2013, 14 y 15). Esta línea de pensamiento revela la existencia de estas estrategias en el interior de las organizaciones, estrategias que no están dirigidas al logro de las metas de la empresa, sino más bien a la consecución de los intereses personales de algunos de sus miembros, ya sea en solitario o desde la formación coaliciones con otras personas.

Para ello se presenta el caso de la EJP, considerándose dicha *Escuela* como la ulterior propuesta académica para diagnosticar y pronosticar el estado de la empresa en la globalización. La presente investigación realiza un recorrido por la distinción de los

juegos interpersonales que surgen en el *Análisis Transaccional* hasta la definición de los juegos de poder como una familia dentro de estos juegos. También se hará un recorrido a lo largo de diferentes autores que se han aproximado a esta distinción y a su aplicación en el mundo de las organizaciones empresariales, ya sea a la hora de analizar las estructuras de poder organizacional, el comportamiento territorial de los trabajadores, la existencia de silos de poder en las organizaciones o el desarrollo de diferentes estrategias de supervivencia por parte de los directivos intermedios. Finalmente se mostrarán los trabajos de un grupo de investigación de la Universidad de Brasilia orientados a diagnosticar la existencia de los *Juegos de Poder* en las organizaciones.

Si bien estos trabajos se quedan en el mero diagnóstico y no pasan al desarrollo de herramientas para su gestión, la existencia de esta escuela revela un paradigma basado en un intento de reconducir la desafección de los recursos humanos de la empresa, puesto que las dinámicas organizacionales y su identificación por todos los actores se encuentran diametralmente opuestas al paradigma anterior definido a partir del interés común.

Dado que el denunciado patrón de la desafección es producto de la globalización, un proceso en desarrollo (Sánchez-Bayón A., 2012 y 13), su devenir evoluciona a un ritmo superior al que cualquier escuela de pensamiento pueda asimilar. Esto explica la posible interrupción de esta corriente, que se esfuerza en comprender el mundo de la empresa en un momento histórico en el que la empresa, tal y como la conocemos, está desapareciendo para reinventarse en una institución diferente: si las instituciones del pasado estaban construidas sobre nociones técnico-racionales como el contrato social, el interés común y sobre un modelo de producción basado en la renuncia y en postergar las gratificaciones del presente, actualmente asistimos a una

realidad diferente. Esta nueva realidad basada en el consumo, en la gratificación presente y en la intolerancia a la frustración, debilitando los fundamentos de las instituciones pasadas, y creando un escenario en el que ni éstas logran adaptarse ni aparecen nuevas instituciones que respondan a la presente realidad (Sánchez-Bayón A., 2012, 13).

El trabajo se construye en buena parte, de un lado, desde la propia experiencia profesional (e.g. Posiciones de dirección en organizaciones como el Instituto de la Calidad y El Centro Andaluz de Formación Integral de las Empresas del Ocio) y académica (e.g. Profesor Asociado a Tiempo Parcial en la Universidad de Sevilla y Profesor Colaborador en EAE Business School) de este investigador; así como de otro lado del contacto personal con algunos de los autores de la citada escuela, cuya difusión, tal y como se ha mencionado ya, se inició en español desde el curso 2012-2013 dirección del Prof. D. Sánchez-Bayón (Pérez-Huertas, JL y Sánchez-Bayón, A., 2013, 14 y 15).



## **2.- FINES Y OBJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para poder realizar el diagnóstico y pronóstico de las organizaciones empresariales en la globalización, en especial de las patologías que se producen en ellas derivadas de su desinstitucionalización y creciente problemática de los juegos de poder acaecidos en su seno, además de presentar la escuela científico-académica que mejor ha investigado y generado una epistemología solvente al respecto, como ha sido la EJP, se acomete todo ello desde un trabajo como el presente: de enfoque interdisciplinario, de base eminentemente empresarial, aunque conectado con otras Ciencias Sociales (e.g. Derecho, Política, Psicología Social) y Humanidades (e.g. Historia, Filosofía, Comunicación). También se utilizan técnicas de investigación diversas como se aclara en el siguiente epígrafe de la tesis.

Por tanto, y aterrizándose en las hipótesis de esta tesis, la misma arranca de la propia crisis que trae consigo la globalización. Se considera que los cambios producidos por la globalización en las organizaciones empresariales han producido tal estado de confusión y desafección entre los trabajadores que desarrollan su actividad en ellas, que resulta necesario descartar el paradigma de la cooperación, aquél que considera que todos los miembros de éstas dedican sus conocimientos, habilidades y destrezas a alinearse con los objetivos organizacionales llegando a renunciar sus metas personales.

Por el contrario, se plantea un modelo alternativo, el del *ruedo político*. Éste considera que la empresa es un entorno donde diferentes agentes desarrollan estrategias dirigidas a alcanzar los objetivos de sus respectivas agendas ocultas (vid supra).

Para ello se parte de la distinción de los juegos de poder. Esta distinción aparece en la disciplina de la Psicología dentro de la *Escuela del Análisis Transaccional* (Steiner, 2009) para después extenderse en otros autores y disciplinas como objeto de estudio en el dominio de las organizaciones empresariales hasta el punto que es posible apreciar la existencia de un movimiento o escuela en torno a esta distinción.

Si bien estos juegos de poder inicialmente se presentaron como estrategias que se realizan en el dominio personal para que una persona haga algo que no desea o deje de hacer algo que si desea, su introducción en el dominio de las organizaciones empresariales permite analizar dominios como son la política interna de las organizaciones, los comportamientos territoriales o las estrategias personales para mantenerse en la organización.

Con el análisis de las diferentes aportaciones de dicha escuela es posible hallar un modelo que permite explicar el comportamiento actual de las organizaciones empresarial de forma más completa que el paradigma de la cooperación, en la medida que es coherente con el escenario de la desafección y cuestiona el compromiso entre empresas y trabajadores.

El patrón de la desafección de los trabajadores hacia sus organizaciones empresariales se puede encontrar en las declaraciones que hacen los responsables de Recursos Humanos, éstas evidencian las necesidades de sus organizaciones de encontrar personas que dispongan de las competencias de compromiso, flexibilidad y adaptación al cambio, como se refleja en el *estudio EpyCE* (Pérez-Huertas et al., 2015). Estas carencias han dado lugar a un floreciente negocio de consultoría basado en la formación, el *coaching* y la asesoría que ofrece a las organizaciones servicios para que

las personas se adapten mejor a los cambios tecnológicos, económicos, organizacionales o culturales que las organizaciones deben afrontar para adaptarse al entorno.

En la misma dirección se han desarrollado enfoques de *management* orientados a la *Gestión del Talento* que tienen por objeto identificar entre todas las personas del mercado laboral y en el interior de la empresa a aquellas personas que realmente cuentan con el *stock* de conocimientos y competencias que la empresa necesita al objeto de concentrar todos los esfuerzos de la empresa en torno a fidelización laboral y desarrollo profesional.

También hemos asistido al desarrollo de enfoques en torno a la *Inteligencia Emocional* cuyo objetivo es identificar y gestionar las competencias personales e interpersonales de los trabajadores a partir de fomentar aquellas emociones capacitantes, las que les acercan a sus objetivos, y regular aquellas que son discapacitantes, las que les alejan de sus metas.

Asimismo, la necesidad de las empresas de romper con la fidelización de sus trabajadores ha generado otra industria de consultoría en torno a la desvinculación de los trabajadores (*outplacement*) creando procesos internos en las organizaciones para facilitar estos procesos de desvinculación.

Por parte de los trabajadores, la desafección se manifiesta en su desconfianza ante fenómenos como la *deslocalización* (desplazamiento de la actividad productiva hacia regiones con menores costes laborales), el *dumping* (desplazamiento de esta actividad hacia regiones con menores niveles de protección social), o el *outsourcing* (externalización de tareas y procesos a compañía con mejor estructura de costes). Estos fenómenos presentan una realidad en la que el contrato de por vida ha desaparecido y

las relaciones laborales quedan convertidas a episodios puntuales para cubrir necesidades puntuales de la empresa.

Finalmente, es posible detectar un interés de la sociedad en exigir a las empresas comportamientos coherentes con lo que comúnmente se ha denominado la *Responsabilidad Social Corporativa*. Estos comportamientos parten de la idea de que la empresa se encuentra en el marco de un sistema donde operan diferentes grupos de interés internos y externos a ella (*stakeholders*). En este sistema, la supervivencia a largo plazo de la organización no sólo depende de su capacidad para satisfacer los intereses de sus propietarios y accionistas, sino también los de sus directivos, sus trabajadores, sus clientes y proveedores, las personas que viven en las comunidades en que operan, las administraciones públicas y el entorno natural.

Ante todas estas evidencias que muestran que en el seno de la empresa no existe un alineamiento de objetivos en torno a un interés común, sino más bien una interacción entre personas y grupos con diferentes intereses es posible identificar los siguientes problemas de investigación.

- a) problema general: globalización e impacto en instituciones tradicionales, como las empresas, en plena transformación
- b) problema específico: dificultad para comprender las interacciones en el seno de la empresa.
- c) problema concreto: desafección del personal relacionado con la empresa.

d) problema transversal: logros y deficiencias de los intentos científico-académicos de la corriente *Nueva Gestión*, en concreto la *Escuela de los Juegos de Poder*.

En base a ello este trabajo de investigación tiene los siguientes objetivos específicos:

a) poner en evidencia la existencia del patrón de la desafección en las empresas como instituciones.

b) presentar una alternativa al paradigma basado en la existencia del contrato social y del interés común en las empresas

c) mostrar una corriente de pensamiento, como alternativa al paradigma anterior, que presenta la empresa como un ruedo político en el que diferentes agentes operan al objeto de maximizar los intereses de su agenda oculta

d) presentar esta corriente como un proyecto inacabado, pues es la propia empresa como institución la que está desapareciendo tal y como la conocemos; en la medida que los principios sobre los que está construida (interés común y compromiso con unas reglas claras y concisas de interacción) han desaparecido planteando la necesidad de nuevos modelos de empresa que respondan a los retos que plantea la globalización.

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 (quienes sientan 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.

En el capítulo siguiente se mostrará la metodología empleada dando paso a la Parte General de la investigación donde se muestran sus variables principales.

El cuarto capítulo analizará el impacto de la globalización sobre las organizaciones empresariales, presentando un cambio de paradigma que afecta al Estado-Nación y a las actuales instituciones, entre ellas las empresas tal como las conocemos.

A partir de estos cambios producidos por la globalización, el capítulo cinco se centra en la gestión del capital humano con el objetivo de hacer un diagnóstico y un pronóstico de su impacto. Para ello se analizará este impacto en procesos como la selección de personal o la gestión del talento, así como las respuestas realizadas desde el *Desarrollo de Recursos Humanos* y el *Coaching*, introduciéndose la distinción del *ruedo de poder* como nuevo paradigma que se propone a la hora de redefinir las relaciones en el seno de estas organizaciones empresariales.

Este cambio paradigmático se explora en el capítulo 6 donde se analizan los cambios en la gestión de los recursos humanos y los nuevos enfoques que actualmente se están introduciendo en coherencia con este nuevo paradigma.

Para ilustrar este nuevo paradigma, la Parte Especial de este trabajo se centra en el caso de la *EJP*, una línea de pensamiento que canaliza la evolución del trabajo de

diferentes autores que, de manera aparentemente inconexa en el espacio y en el tiempo, y sin embargo actuando según el patrón de la *Teoría del mundo pequeño* y los *Seis grados de separación*, terminan presentando de manera compartida argumentos para explicar las organizaciones empresariales como un espacio en el que diferentes agentes interactúan entre sí al objeto de lograr los intereses de sus respectivas agendas (modelo del ruedo político). Tal y como anticipa el capítulo siete, este enfoque, que se distancia de aquellos que muestran las organizaciones como grupos de personas alineadas en torno a un objetivo común, facilita el análisis de estas organizaciones en un escenario donde el patrón de la desafección de las personas hacia las instituciones característico de la globalización ha llegado también a las empresas.

A partir del capítulo ocho se hace un recorrido por los diferentes autores de la Escuela, comenzando por la distinción de juego que introduce Eric Berne y que Claude Steiner amplía para definir los Juegos de Poder, ambos autores en el plano de las relaciones interpersonales. Para analizar su estudio en las organizaciones empresariales se exploran aportaciones previas en torno al liderazgo y la influencia para posteriormente mostrar su aplicación en estas organizaciones en trabajos de Mintzberg, Simmons y Ouimet. Finalmente se presentan las investigaciones de la Universidad de Brasilia como trabajo de síntesis y de desarrollo de herramientas para la identificación y medición de estos juegos en las organizaciones.

Los capítulos catorce y quince presentarán las conclusiones generales así como las articulaciones y corolarios correspondientes.

Finalmente se presentan Anexos conteniendo las *fuentes consultadas* y *documentaciones de apoyo* para la investigación.



### **3.- METODOLOGÍA EMPLEADA Y ESTADO DE LA CUESTIÓN.**

Se trata, como ya se ha mencionado, de una investigación interdisciplinaria, articulada desde las Ciencias Económicas y Empresariales, enlazando con otras Ciencias Sociales (e.g. Derecho, Política, Psicología, Sociología, Antropología) y Humanidades (e.g. Historia, Filosofía, Comunicación). De tal suerte, se pretende ofrecer una visión y lectura analítica y empírica más próxima al devenir de la realidad empresarial, para abordar mejor el problema de la desafección de los trabajadores respecto a las organizaciones donde desarrollan su actividad profesional (o mejor dicho, algunas de sus experiencias laborales), y su cambio de enfoque desde el interés común (de la empresa) hacia el interés personal (de su *agenda oculta*). En definitiva, se trata de una labor compleja que requiere la combinación de planteamientos de estudio.

Para abordar los juegos de poder, por tanto, resulta preciso hacerlo desde tal enfoque interdisciplinario pues, si bien esta distinción de los juegos de poder aparece en la Psicología (*Análisis Transaccional*) y en la literatura en torno a la *Gestión Empresarial*, el patrón de la desafección lo podemos encontrar en las Ciencias Sociales (en especial, en Ciencias Políticas y de la Administración (Linz y Stepan, 1980)). También es posible encontrar referencias en torno a las estrategias de personas y grupos dentro de las organizaciones en la Microeconomía así como distinciones en torno a la capacidad de influencia en el mundo de la Comunicación y el Liderazgo.

Por su parte, la Sociología (Política y Empresarial sobre todo) permite abordar el patrón de la desafección a las instituciones. Una desafección que conlleva al abandono de los contratos sociales implícitos y del proyecto común que, en los momentos

fundacionales, llevaba a las personas a renunciar a sus intereses propios para alinearse con las metas de estas instituciones. Con la desaparición de este compromiso las instituciones quedan debilitadas y pierden su identidad en cuanto empresas, organizaciones, partidos o Estados-nación.

Desde la Economía y la Administración de Empresas se introducen distinciones de micropolítica, las estrategias que desarrollan las personas para mantenerse en las organizaciones, así como la distinción del ruedo político en las organizaciones, una configuración de poder por la que diferentes agentes de la organización interactúan entre ellos al objeto de maximizar los intereses de sus respectivas agendas personales.

La Política y el Derecho aportan al estudio la noción de régimen, artículo, visión y significado del deber ser con respecto a los intereses entre las personas y las instituciones. De este modo, se aborda cómo se canalizan las demandas sociales, cómo entran en las agendas institucionales, cómo se regulan y cómo se evalúan en su contraste con la realidad social.

Desde la Psicología se analizarán los juegos que las personas juegan entre sí, así como los juegos de poder interpersonales. Estos juegos se producen cuando alguien consigue de otra persona que cometa acciones que no desea hacer, o que deje de hacer acciones que sí desea. Aunque la distinción de los juegos de poder aparece en el Análisis Transaccional, muchos autores encuentran referencias en la literatura en torno al poder y al liderazgo en la medida que los líderes utilizan sus bases de poder para conseguir la acción de sus seguidores.

Para mostrar el patrón de la desafección en las organizaciones mercantiles (empresas) y el cambio de un modelo basado en el interés común hacia un modelo

basado en el ruedo político se estudiará cómo aparece esta distinción, los juegos de poder, en diferentes autores, en diferentes momentos y dentro de diferentes disciplinas científicas.

Las conclusiones finales del trabajo plantearán que, si en algún momento el paradigma del interés común explicaba el funcionamiento interno de la empresa y su encaje social, en la actualidad, éste ha dejado de hacerlo, planteándose un nuevo paradigma (el del ruedo político) que explica mejor las interacciones complejas (y muchas veces ocultas) de las personas que la integran.

Entre las técnicas de investigación aplicadas, se destaca el empleo predominante del análisis de fuerza bruta y minería de datos, estudio de caso, y las entrevistas, especialmente las de profundidad, máxime con el Doctor Steiner. En la fase de despacho, ha tenido mayor peso el recurso a las técnicas cualitativas, como el análisis de discurso y contenido, más su variante casi emancipada de *análisis narrativo (story-telling analysis)*. También se ha hecho uso de la *técnica APCH* (Sánchez-Bayón, 2010, y 2012).

En la tabla 1 se esbozan algunas de las técnicas incorporadas de otras Humanidades y Ciencias Sociales (Sánchez-Bayón, 2010-13).

**Tabla 1 - Técnicas Empleadas**

**a) Técnicas clásicas y analíticas (procedentes de estudios político-jurídicos y sociales)**

<b>Técnicas</b>	<b>Propósitos</b>
Exégesis	Interpretación de fuentes primarias (introspección)
Hermenéutica	Interpretación de fuentes secundarias (proyección)
(*) Bibliografía	Articulación de fuentes convencionales
(*) Epigrafía	Descifrado de fuentes iconográficas
Heurística	Determinación de fuentes (jerarquización)
Criticismo	Búsqueda de la duda razonable
Especulación	Búsqueda de hipótesis alternativas y analogías (e.g. cábala judía)
Instituciones	Síntesis de ideas y formas para la práctica y la docencia

(\*) Derivados de la hermenéutica.

**b) Técnicas comparativistas y clínicas**

<b>Técnicas</b>	<b>Propósitos</b>
Interpretación	Buscar significados
a) Interpretac.	Análisis del significado subjetivo (clarificar intenciones)
b) Construcc.	Análisis del significado objetivo (clarificar definiciones)
c) Traducción	Análisis del significado formal (clarificar lenguaje)
Analogía	Buscar supuestos (casos similares o trasplantes legales)

**c) Técnica de Análisis Prospectivo C-4 (APC-4)**

<b>Análisis</b>	<b>Pretensiones</b>
Crítico	Estudio para la depuración, fundamentación y concreción del conocimiento (evitándose el dogmatismo y la endogamia)
Creativo	Estudio basado en la intuición, inquietud y construcción ( <i>idem</i> )
Científico	Estudio metódico y riguroso, por el que se fijan leyes, teoremas, etc., y se recurre a un lenguaje artificial especializado (evitándose las confusiones polisémicas coloquiales)
Clínico	Estudio para la identificación y gestión de peculiaridades definitorias y anomalías transitorias (evitándose la falta de aplicación cotidiana del conocimiento)

(\*) No existe tensión real entre las pretensiones, pues en su puesta en práctica, el APC-4 logra una acomodación equilibrada según las necesidades del análisis acometido.

**d) Protocolos de actuación del análisis clínico y estratégico social.**

<b>Análisis clínico</b>	
<b>A/ Examen:</b>	obtención de la historia clínica (documentación) y exploración (trabajo de campo)
<b>B/ Diagnóstico:</b>	dilucidación del origen y naturaleza de las peculiaridades y anomalías (rastreo <i>top-down &amp; bottom-up</i> )
<b>C/ Pronóstico:</b>	inferencia de las posibles consecuencias del trastorno (delimitando los factores de riesgo) y predicción sobre su manifestación
<b>D/ Prescripción:</b>	resolución o mitigación del problema mediante tratamiento (políticas públicas)
<b>E/ Evaluación:</b>	seguimiento de la evolución y <i>epicrisis</i> (confirmando el análisis clínico y revisando los estadios de la anomalía y su prevención: susceptibilidad, presintomática, recaída, recuperación, secuela)
<b>Análisis estratégico</b>	
<b>A/ Operatividad:</b>	sistematización (compiladora, codificadora), predicción (proyección, previsión, conjetura), comparación (sincrónica, diacrónica, similitudes, diferencias)
<b>B/ Dimensionalidad:</b>	macroanálisis, microanálisis, mesoanálisis, metanálisis
<b>C/ Temporalidad:</b>	cronométrica (corto plazo, medio plazo, largo plazo), cronoscopia ( <i>sine die, illo tempore, ipso facto</i> )
<b>D/ Sectorialidad:</b>	Geopolítica y Relaciones Internacionales, Seguridad y Defensa, Derechos Humanos

No existe suficiente producción científico-académica en castellano al respecto salvo las de este doctorando y su director (Pérez-Huertas, J.L., Sánchez-Bayón, A., 2013, 14 y 15) en las que se quiere dejar constancia de las principales fuentes primigenias de los autores Steiner, Mintzberg, Ouimet, Simmons y las aportaciones de los diferentes autores de la Escuela de Brasilia.

Queda tratar el estado de la cuestión que, como bien es sabido, se trata de establecer dónde se encuentra actualmente la frontera del conocimiento. Como se ha señalado, el problema es la escasez de producción científico-académica en español al respecto, si bien este doctorando y su director han procurado exponer y explicar en las siguientes publicaciones:

- a) *“Nuevas aportaciones en Teoría económica y empresarial: la escuela de juegos de poder y la evaluación de su desarrollo”*, en *Torre de los Lujanes: Boletín de la Real Sociedad Económica Matritense de Amigos del País*, núm. 69, 2013
- b) *“Escuela de juegos de poder”*, en *Revista Cont4bl3*, AECE - Asociación Profesional de Expertos Contables y Tributarios de España, núm. 49, 2014
- c) *“Aportación Iberoamericana a la Nueva Gestión: Historia Crítica de la Escuela de Juegos de Poder”*, en *Miscelánea Comillas*, Vol. 73, núm. 142, 2015.

La distinción de los Juegos de Poder, aparece de manera simultánea a principios de la década de los 80 en Steiner y Mintzberg. El primero, crea esta distinción como una familia de juegos avanzando en los trabajos de Eric Berne dirigidos a identificar, desde el Análisis Transaccional, aquellos en que incurren las personas en sus relaciones sociales. Por su parte, Mintzberg introduce la distinción de los juegos políticos en su estudio sobre el poder de las organizaciones, presentando un escenario en el que

diferentes agentes de la organización interactúan para conseguir los objetivos establecidos en sus agendas personales.

La idea aparece de nuevo en Simmons (1998) al describir los comportamientos territoriales de las personas dentro de las organizaciones empresariales, y en Ouimet (2001) que presenta las estrategias que desarrollan los actores con pocos al objeto de evolucionar y progresar dentro de sus estructuras jerárquicas.

Finalmente, es posible encontrar desde 1990 en la Universidad de Brasilia un volumen considerable de trabajos en torno al poder y a los juegos de poder en las organizaciones en el Departamento de Psicología Social y del Trabajo, trabajos que abordan desde la definición de estos juegos hasta la propuesta de herramientas para su medición y diagnóstico.

## PARTE GENERAL: JUEGO DE LAS VARIABLES PRINCIPALES<sup>1</sup>

### 4.- ORGANIZACIONES EMPRESARIALES ANTE LA GLOBALIZACIÓN

#### 4.1 CRISIS Y TRANSICIÓN PARADIGMÁTICA: ACERCA DE LA GLOBALIZACIÓN Y SUS CAMBIOS

Sírvase a iniciar la parte General de este estudio con una reflexión preliminar acerca de cómo percibimos y gestionamos nuestra realidad social, para poder luego (en el siguiente epígrafe), afrontar cómo afecta todo ello a las organizaciones, y en especial, a los *Recursos Humanos* (RR.HH.). Tal estudio se enmarca, además, en los planteamientos de la *Nueva Gestión* en la globalización, prestándose atención concreta a las propuesta de una novedosa escuela de pensamiento transnacional como es la *Escuela de Juegos de Poder*.

La pregunta de partida, conforme a las pistas que ofrece el rótulo de este apartado, ha de ser (Sánchez-Bayón, 2012 y 13): ¿qué es un paradigma? Por así decirlo -y mediante una metáfora accesible a cualquiera-, se trata de las *gafas intelectuales* con las que vemos la realidad, lo que implica tener que reconocer de partida que: a) nuestra visión es deficitaria; b) requiere de graduación periódica, por si hubiera variado. Y así es, porque un paradigma sólo resulta válido en tanto en cuanto permita resolver los problemas acaecidos en nuestra realidad, pero si no cumple tal misión, ello significa que su tiempo ha pasado y ha de pensarse en *corregir la graduación de las gafas o hacer unas nuevas, para ver mejor*. Por tanto, partiendo de la presunción de que nuestra

---

<sup>1</sup> Epígrafe basado en la *Lección Magistral Inaugural* del Profesor Sánchez-Bayón en el Colegio de Politólogos y Sociólogos de Madrid (curso 2013-14: Máster de Recursos Humanos y Máster de Prevención de Riesgos Laborales).

percepción y gestión de la realidad social va cambiando, y tal circunstancia modificativa no es mala, sino todo lo contrario –se trata de una evolución para la mejora de dicha percepción y gestión-, entonces, téngase en cuenta los siguientes factores acaecidos con la globalización: para facilitar la consulta se sintetiza todo ello mediante unas tablas-resumen.

**Tabla 2- Claves sobre la globalización y sus efectos**

a) Crisis del Estado-nación: desmembramiento de países y despertar de las minorías nacionales y los regionalismos (e.g. disolución de Checoslovaquia, fragmentación de la URSS en Federación Rusa, Estados Bálticos, Repúblicas del Este, etc.; devastación de Yugoslavia); pérdida de soberanía económica (se cede a las organizaciones internacionales y se crean áreas de libre comercio, uniones aduaneras y monetarias; multinacionales con red de sedes y presupuestos mayores a muchos gobiernos); imposibilidad de seguridad y defensa individual, sino que ha de ser colectiva, por el coste de la ciberguerra; política exterior basada en la interconexión solidaria; deslocalización empresarial (producción toyotista y paraísos fiscales); crimen transnacional (mafia y células en diversos países); crisis del estado de bienestar (inversión de pirámide de población, más necesidades que recursos); amenazas globales al medioambiente (capa de ozono, calentamiento mundial, cambio climático); despertar de la sociedad civil mediante ONGs y foros sociales mundiales (movimientos invitados en las cumbres y conferencias mundiales organizadas por la ONU).

b) Eclosión de la globalización: fin de Guerra Fría (caída del muro de Berlín 1989, reunificación de Alemania 1990-94, aparición de nuevas repúblicas 1991), y avance de las *tecnologías de la información y comunicación* o TIC (satélites para uso civil y despegue de TV privada y telefonía móvil; chips aplicados a la domótica; incorporación masiva de ordenadores e internet en los hogares; vuelos *charters* y *lowcost*; incremento instrumentos y mercados financieros –quintuplicando las operaciones de la economía real: en número y volumen de dinero manejado-; nueva economía basada en las TIC: empresas.com) y Organizaciones Internacionales (reactivación de la ONU en derecho humanitario -Guerra del Golfo 1990-91, Guerras centroafricanas 1990's y misiones de paz por todo el planeta- y educación en derechos humanos; arranque de NAFTA y Mercosur en 1991, adopción del Tratado de la Unión Europea en 1992, aparición de la OMC desde 1996, etc.).

Consecuencias: desdibujamiento de fronteras y demás límites estatales, pues lo doméstico hoy se fusiona con lo exterior en cuanto alcance a los intereses propios (e.g. la política exterior estadounidense alcanza allá hasta donde lo hagan los intereses de sus ciudadanos, quienes tienen una presencia mundial). Ya no hay que pensar el mundo en rígidos cuadrados, sino en círculos difusos e interconectados.

[Con la globalización] también vuelve a sonar la noción de *aldea global* (de los textos iushumanistas), pero también coexisten expresiones cínicas del tipo *fábrica global* (una economía real a escala planetaria dirigida por OMC, OCDE, UE, Mercosur, Alca, Tlc(s), etc.); *Las Vegas global* (un mundo financiero de agentes de bolsa y supervisado por los Bancos Centrales y el Grupo Banco Mundial, con el FMI); la *polis global* (un amago de gobernabilidad mundial sin gobierno concentrado, sino por medio de una red de organizaciones internacionales y foros mundiales); una *apartheid global* (pues la tríada Asia-Pacífico, Europa-Occidental y América del Norte, sustentan el poder y el resto del mundo es dependiente –incluso, dentro de estos entornos las desigualdades son grandes y variadas-), etc. En definitiva, tal variedad de denominaciones evidencia que aún no hay una concepción dominante ni una visión compartida de conjunto, por lo que no cabe hablar de una única globalización, sino varias, que requieren de un cierto consenso. Y es que el proceso en marcha de globalización no tiene por qué conducir a un futuro positivo de armonización y solidaridad, sino que bien puede terminar en una asimetría brutal -en vez de acercar

posiciones, las polariza-, así como, una fragmentación injusta –sin redistribución de la riqueza y de *sectorialización toyotista*, donde no se trabaja para el bien de la humanidad, sino los beneficios de las corporaciones-. Ahora bien, se insiste en que el proceso está en marcha, y el devenir del mismo dependerá en buena medida de las reglas de juego que se establezcan y respeten, o sea, del tipo de Derecho Global que se consolide: al vivir un tiempo de transición, entre una época que agoniza, que es la monopolista del Estado-nación, con su paradigma del positivismo formalista estatal, y otra que está naciendo, que es la pluralista de la comunidad o aldea global, con su paradigma del positivismo sistémico holístico y difuso (...), que promueve, además, la interdependencia solidaria –en vez del actual intercambio desigual, que acerca el Derecho más a la fuerza (de las grandes potencias y su imposición de las reglas de juego) que a la razón-, entonces, se comprenderá así la importancia de acometer un estudio serio del Derecho Global, tal como aquí se invita.

Fuente: Sánchez-Bayón, 2012, 13 y 14

Para comprender el significado y alcance del tránsito paradigmático que aquí se plantea, téngase en cuenta el siguiente planteamiento preliminar de circunscripción (relativo a las relaciones entre paradigmas: el que se agota y el nuevo).

#### **4.2 Transición entre el Estado-nación y la globalización.**

Sintéticamente, sobre el paradigma en declive –sino caduco ya-, cabe destacarse que sus antecedentes son decimonónicos, remontándose a la eclosión del Estado-nación y el auge de las ideologías (e.g. socialismo, nacionalismo); sus rasgos definatorios son: su formalismo (medios y apariencias tasadas), su estatalismo (se centra en dichos sujetos y se gestiona por los mismos, de ahí su tendencia jerárquica y burocrática), su economicismo (todo está medido y trasladado a un valor y coste), y de racionalidad lógica binaria y técnico-profesional (las decisiones se toman conforme al criterio aliado-enemigo, aunque se disfrazan con argumentarios aparentemente complejos).

En cuanto al emergente paradigma global, que viene a sustituir al caduco estatalista, se caracteriza por: su informalidad (se propician los nuevos cauces, pues vuelven a priorizarse los fines y el fondo –respetándose unos principios-), su civilidad

(su motor es la sociedad civil, e.g. ONGs, foros, resultando más comunitario y voluntario en su acción), su humanismo (proporciona los parámetros para la toma de decisiones, que favorece la empatía, entre otras competencias), y su racionalidad es lógico-difusa y simbólica (las conexiones que se producen responden a parámetros propios de la naturaleza humana, trascendiéndose las limitaciones culturales).

El paradigma global, arranca en los años 90 con la globalización (vid. tabla 1); ello es posible gracias al acceso generalizado a las *tecnologías de la información y comunicación* (TIC), favoreciéndose así las relaciones entre las personas, por todo el mundo, al margen de los límites fronterizos estatales.

El emergente paradigma global, responde a una serie de principios, como son: *optimización*, que no maximización (consistente en sacar toda la ventaja a costa de otros), ni compensación (que pretende el mantenimiento de la predominancia a cambio de mínimas concesiones); *equilibrio*, que no sostenibilidad (pues supone un énfasis en la prolongación temporal y no en la equidad esperable), ni ecologicismo (pues habría de primar el medio natural sobre el social, cuando lo que debe haber es una simbiosis entre ambos); *progreso*, cuya inspiración positiva y de confianza –tan presente en la Historia occidental- haga posible alcanzar la *sociedad del conocimiento/civilización tipo I<sup>2</sup>*, mediante círculos virtuosos; *armonización*, favorecedora de la pluralidad compatible y tendente a la integración de la humanidad.

---

<sup>2</sup> Clasificación del cosmólogo N. Kardashev (adoptada por la *Academia Soviética de las Ciencias* y con difusión en Occidente, gracias a grandes divulgadores, como Asimov), consistente en la distinción entre: a) *civilización tipo I*, que es aquella que coopera para tener acceso a todos los recursos planetarios; b) *civilización tipo II*, que tiene un alcance dentro de su sistema solar; c) *civilización tipo III*, que lo hace en su galaxia, iniciando colonizaciones de sistemas solares locales. Aunque suene a ciencia ficción, dicha teoría dio un gran impulso a la *Guerra de las Galaxias* y su estímulo confirió cierta ventaja inicial a los soviéticos (Sánchez-Bayón, 2012-13)

### 4.3 Impacto en las organizaciones empresariales: diagnóstico y propuestas

Por tanto, ¿en qué consiste el tránsito del paradigma estatal al global y cómo afecta a la gestión de los RR.HH.? Si el paradigma estatal era *pro sistema, institucionalista y proteccionista*, en cambio, el global es flexible y difuso, teniendo como reto rehumanizar y resocializar el mundo que habitamos: está llamado a ser un paradigma de apertura y encuentro, basado en la cooperación (vid. tabla 3). No es tanto un *desiderátum* como sí la confirmación del patrón occidental: Occidente, ha progresado de sus crisis (cíclicas), superando sus límites y mejorando su relación con los demás (e.g. de la *ekumene* mediterránea de la Antigüedad, al salto trasatlántico de las Américas de la Modernidad).

La novedad del momento actual radica en que, gracias a las TIC, puede aspirarse realmente al objetivo de *civilización tipo I*; pues la alternativa es de lo más destructiva, en cualquiera de sus versiones posibles: *entropía* (colapso de lo social) o *parusía* (conflicto social máximo). Tal planteamiento en materia de RR.HH. tiene múltiples lecturas, de las cuales, y para aterrizar más en la cuestión, se ofrece una selección de las mismas en el epígrafe inmediato, además de completarse con el estudio de caso final.

Las líneas básicas de estos dos paradigmas se sintetizan en la tabla 4.

**Tabla 3- Paradigma global y RR.HH.: el principio de cooperación**

<p>El repensar la cooperación, como principio clave de la acción social (por ende, también de trabajo) conlleva el poner dicha concepción en relación con las otras alternativas paradigmáticas como son: la <i>competición</i> (que implica lucha por los recursos y los beneficios, e.g. mercado de opciones y futuros); la <i>colaboración</i> (cuya unión sólo se sostiene porque no cabe una explotación individual, de ahí su fragilidad, e.g. acciones mercenarias); la <i>compartición</i> (donde hay disfrute por varios, pero sin coincidencia, e.g. condominio/multipropiedad); etc. En consecuencia, la cooperación supone una estrategia de trabajo que requiere de solidaridad (un proyecto común, del que se benefician todos, como grupo e individualmente), para evitar así seguir cayendo en el consumismo de masa tendente a la entropía y/o parusía –cuestiones ya expuestas-. Entre los requisitos y/o elementos de la cooperación, que deben ser mejorados de cara un mejor diseño e implementación paradigmática, cabe destacar el fomento de: deseos convergentes (por confluencia de intereses); progreso común (dada la probabilidad de encuentros futuros); confianza (por recuerdos positivos de anteriores relaciones); productividad mejorable (aumento de valor asociado de sucesivos encuentros); et al.</p> <p>La cooperación para la globalización, a diferencia de la acometida durante el caduco paradigma estatalista, que sólo trajo tensión e intercambios desiguales, supone hoy una apuesta por una concepción de interconexión solidaria, con el reto añadido no sólo de conocer las redes evidentes, sino también las conexiones ocultas.</p> <p>En definitiva, una vez tomada conciencia del tránsito paradigmático, y lo que supone es afrontar la cooperación para la globalización, como un reto de interconexiones solidarias, entonces, sólo queda invitar al lector a que participe en la reflexión de nuestro tiempo, sobre cómo nos vamos a percibir y gestionar socialmente: ¿seremos capaces de cooperar desde los nuevos parámetros?</p>
---

Fuente: Sánchez-Bayón, 2012, 13 y 14

**Tabla 4 - Paradigma Estatal y Paradigma Global**

	Paradigma Estatal	Paradigma Global
Origen	Eclosión Estado-Nación Auge Ideologías	Globalización Acceso a TIC's
Rasgos	Formalismo Estatalismo Economicismo Racionalidad Lógica Binaria Técnico Profesional	Informalidad Civildad Humanismo Racionalidad Lógica Difusa Simbólico
Principios	Maximización / Compensación Sostenibilidad / Ecología	Optimización / Equilibrio Progreso / Armonización

Fuente: Pérez-Huertas y Sánchez-Bayón (2013-15)

## 5.- La gestión del capital humano

### 5.1 Consideraciones preliminares sobre gestión del capital humano

¿Cómo se adaptan a estos cambios las organizaciones en general y las empresas en particular? aunque un proceso de cambio tan intenso genera percepciones de incertidumbre y amenazas, también genera la necesidad de adaptación por parte de estas organizaciones. Expertos como Grant (2004) sostienen que lo único que garantiza la permanencia de las empresas a largo plazo es la creación de valor para sus propietarios, clientes, trabajadores y, en general, para todos los grupos de interés (*stakeholders*) que se establecen alrededor de ella. En este sentido, Grant plantea el ejercicio de la dirección estratégica como un proceso de adaptación continua al entorno, proceso similar al que presenta Darwin (1859) para la evolución de las especies.

Este proceso de adaptación es un ejercicio continuo por el que las organizaciones:

- (a) definen los objetivos y las metas que desean lograr,
- (b) evalúan su entorno en busca de oportunidades y amenazas
- (c) analizan sus recursos y sus capacidades al objeto de conocer sus fortalezas y debilidades
- (d) toman decisiones estratégicas para lograr la consecución de sus metas y generar valor para los grupos de interés asociados a su entorno.

Para el desarrollo de este proceso de adaptación y cambio es preciso contar con el compromiso de las personas que forman la organización. Sin embargo estas personas, a su vez, están también expuestas a las presiones de adaptación, incertidumbre y cambio que conlleva el proceso globalizador, lo que obliga por parte de las organizaciones recurrir a nuevas formas de gestionar los Recursos Humanos.

El escenario previo a la globalización lleva asociado una gestión del capital humano según al patrón que define Mintzberg (1988). Consiste en realizar un inventario de las tareas existentes en la organización, para agrupar posteriormente estas tareas en puestos de trabajo o posiciones y, a continuación, asignar a estas posiciones a aquellas personas cuyos conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia les permiten el mejor desempeño de estos puestos de trabajo.

Este paradigma tareas-puestos-personas facilita la creación de un sistema externo a la empresa orientado a estandarizar los puestos de trabajo y a estructurar un sistema educativo a la medida de estas empresas. Así, el sistema educativo se configura en torno a una clasificación de profesiones u ocupaciones para formar a los trabajadores ofreciéndoles los conocimientos asociados a las tareas de cada ocupación al objeto de satisfacer las necesidades del mercado.

Con ello se completa un sistema que, en primer lugar analiza las necesidades laborales de las empresas, que además forma trabajadores que desarrollan las tareas que satisfacen esas necesidades, y que, finalmente, desempeña labores de intermediación para conectar las necesidades de las empresas con el trabajo que, las personas, ofrecen al mercado. Este sistema permite la fidelización de trabajadores y empresas en relaciones a largo plazo, pues se apoya en la idea de la curva de experiencia (buscar

referencia) una dinámica que facilita la existencia de efectos de sinergia y optimización de costes garantizando un mayor desempeño por parte de los trabajadores con más antigüedad respecto a los trabajadores más jóvenes.

Si bien este sistema explica las relaciones laborales en mundo relativamente estable y con una intensidad de cambio moderada, su funcionamiento deja de tener sentido en el entorno que define la globalización.

## **5.2 Visión comparada: de la selección personal a la gestión del talento**

El esfuerzo de adaptación continua al entorno hace que las empresas deban evolucionar en mercados cada vez más competitivos, cuya innovación tecnológica evoluciona a un ritmo superior a la capacidad del sistema educativo de analizar necesidades y demandas, además de formar a trabajadores para desempeñar los puestos de trabajo necesarios (al menos esa parece la tendencia y así se sostiene en los informes sectoriales de la OCDE del último lustro).

En este sentido, Mertens (1996) destaca que la distinción de puesto de trabajo, ocupación o profesión como figura asociadas al desempeño de un conjunto de tareas deja de tener sentido. Por una parte, debido a que las tareas cambian continuamente por el efecto del cambio tecnológico quedando los conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas de los trabajadores obsoletos e incapaces de crear valor para la empresa. Por otra parte, la intensidad de la competencia obliga a las empresas a redefinir sus estructuras, necesitando trabajadores polivalentes capaces de desempeñar varios puestos de trabajo a la vez.

En este escenario aparecen nuevas formas de entender las relaciones laborales, quedando los trabajadores como un pool de recursos que son asignados a la empresa en base a sus necesidades puntuales. En el nuevo paradigma ya no se reconoce valor a la experiencia o a la trayectoria laboral pasada, ni existe ninguna disposición a construir relaciones basadas en la fidelidad.

Por el contrario, desaparece el ciclo tareas-puestos-personas y su conexión con el sistema educativo, pues dado que los conocimientos técnicos tienden a volverse rápidamente obsoletos, las empresas demandan personas según competencias (comportamientos, habilidades y destrezas) como la capacidad de aprendizaje continuo, la capacidad de adaptarse al cambio, la apertura hacia las innovaciones y el compromiso con la organización (EPYCE 2014).

### **5.3 Aportaciones del *coaching* a la materia**

Dado el volumen y la intensidad de los cambios que experimenta tanto la sociedad como las empresas donde las personas realizan su actividad profesional cabría preguntarse cuál es el impacto que el cambio tiene sobre las personas y cómo pueden gestionarlo.

Muchos autores coinciden en que este impacto depende de las expectativas previas, pues el patrón de respuesta es diferente si dichas expectativas son positivas o negativas.

Cuando las expectativas previas son positivas, las personas desarrollan una respuesta positiva que sigue un patrón marcado por una fase inicial de optimismo

desinformado para continuar con sucesivas etapas de pesimismo informado, realismo expectante, optimismo informado y asimilación del cambio (Buscar modelo y autor)

Sin embargo, cuando las expectativas previas son negativas, los autores destacan una patrón de respuesta emocional recurrente en todos los casos de pérdida: el duelo. Este patrón comienza con una fase de parálisis (motivada por el miedo y la confusión) y continua con una sucesión de etapas marcadas por la negación (defensa de la realidad negándose a aceptarla), la ira (respuesta agresiva para recuperar el control), la negociación (conversaciones para minimizar el impacto del cambio), la depresión (frustración marcada por el sentimiento de pérdida), el ensayo (experimentar con posibles alternativas) y, finalmente, la aceptación del proceso de cambio.(Buscar modelo y autor)

A partir estos patrones de adaptación al cambio, el mundo de la literatura empresarial ha contemplado la aparición de numerosos trabajos en torno a cómo facilitar y gestionar mejor el cambio en las organizaciones, al objeto de aumentar el número de personas en la organización que desarrollan un patrón de respuesta positiva así como de identificar aquellas respuestas negativas para gestionarlas y acelerar el patrón que les lleva desde la parálisis a la aceptación.

En esta línea, dentro de los *Departamentos de Recursos Humanos*, es posible observar una tendencia a incluir cada vez más acciones de desarrollo del personal orientadas a reforzar aquellas competencias que facilitan su adaptación al cambio, ya sea mediante acciones de formación, mentoring, coaching o cualquier otra herramienta de desarrollo.

Así, la resistencia al cambio se acepta como un fenómeno natural al cambio en sí que hay que gestionar como una variable más dentro de un proceso de cambio. Esto supone introducir las siguientes distinciones:

- a) resistencia activa: aquella que expresa su disconformidad al cambio
  
- b) resistencia pasiva: aquella que, a pesar de no mostrar disconformidad al cambio, tiende a establecer barreras que ralentizan o suponen un obstáculo para su desarrollo
  
- c) respuesta proactiva: aquella por la que la persona asume el control de su conducta, tomando iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
  
- d) respuesta reactiva: aquellas que se ven influidas por las circunstancias, las condiciones y el ambiente social, quedando las personas sin capacidad de elegir sus propias acciones.

Kotter (1995) define un modelo de ocho etapas para desarrollar cambios en la organización, considerando que los cambios requieren de tiempo, que su implantación debe ser planificada y que acelerar el proceso o cometer errores en su implantación puede perjudicar al proceso. Su objetivo es facilitar el proceso minimizando la resistencia transformando las expectativas negativas en positivas.

Este proceso de ocho etapas comienza con un análisis de la organización tanto a nivel interno como externo (1) y la generación de un grupo eficaz de agentes de cambio (2) que elabore un Plan de Cambio. Posteriormente, el equipo debe construir una visión

que defina en qué dirección quiere avanzar la organización (3) apoyándose en unos valores y en unos propósitos centrales.

Una vez definida esta visión, la organización debe desarrollar un plan de comunicación interna (4) en torno a esta visión y dotar a las personas de recursos para ponerla en práctica (5). Una vez puesto en marcha el plan de cambio es importante que se planifiquen pequeños éxitos (6), que se consoliden las mejoras y se avance en ellas (7) y que se trabaje para consolidar las innovaciones dentro de la organización (8).

#### **5.4 Ruedo de poder como propuesta**

##### **5.4.1. Modelo de la cooperación**

Existe unanimidad en los expertos al considerar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno como el factor que permite a las organizaciones mantenerse en el mercado a medio y largo plazo, llegando esta capacidad de adaptación a convertirse en una ventaja competitiva. No obstante, cabría preguntarse si las decisiones de cambio estratégico que toman las empresas son realmente respaldadas por sus recursos humanos o si estas acaban fracasando debido a las respuestas de resistencia activas o pasivas.

Gran parte de la literatura científico-empresarial parte de un modelo calificado como cooperativo. Este modelo de cooperación sostiene la premisa de que todas las personas de una organización dedican su capacidad laboral (conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia...) a trabajar conjuntamente para que se alcancen las metas que establece la organización, produciéndose un ejercicio de alineamiento de los recursos

humanos con estas metas, sistematizadas a través de declaraciones de misión, visión, propósitos centrales y objetivos a lograr.

La existencia de este alineamiento trabajadores-empresa es posible en un contexto contractual determinado, aquel que configura la relación empleador-empleado no sólo como un mero intercambio trabajo-salario sino como un compromiso de fidelidad mutua. En esta relación la organización empresarial, además, ofrece al trabajador un itinerario profesional compatible con su proyecto personal, así como las condiciones de seguridad que necesita para desarrollar este proyecto.

#### **5.4.2. Ruptura modélica**

No es objeto de este trabajo evaluar si alguna vez el paradigma anterior permitía explicar la realidad existente en las relaciones entre empleadores y empleados. Sin embargo, sostenemos que el escenario laboral que deja tras de sí la globalización presenta una desaparición de este pacto de fidelidad mutua, dando lugar a la ruptura del paradigma de la cooperación.

La realidad actual presenta organizaciones empresariales donde la alineación de las personas con el objetivo corporativo ha desaparecido, quedando las organizaciones convertidas en ruedos políticos donde diferentes agentes interactúan entre sí para conseguir sus intereses propios, a los que podemos denominar sus agendas personales o sus agendas ocultas.

La existencia de este paradigma, al que llamaremos el paradigma de los juegos de poder, y que puede explicar mejor el comportamiento de las personas de la

organización, puede apreciarse en el trabajo de diferentes autores que aparecen de manera inconexa desde el último tercio del siglo XX. Estos autores muestran un mundo corporativo que se aleja de la idea de la alineación de las personas en torno a las metas de la organización, para presentar un marco donde las personas se desvinculan de los objetivos corporativos para pasar a defender, en compañía de otros o en solitario, sus propias metas personales.

La distinción de *ruedo de poder o ruedo político* ha sido adaptada de Mintzberg (1992). Mintzberg menciona la *arena política* como una de las seis posibles configuraciones de poder que puede presentar cualquier organización. Estas seis posibles configuraciones son la *organización instrumental* (organizaciones que sirven a un agente externo dominante), *el sistema cerrado* (organizaciones burocráticas con una coalición externa pasiva), *la autocracia* (organizaciones que presentan todo su poder en el director ejecutivo), *la organización misionaria* (aquella dominada por la ideología), *la meritocracia* (la que concentra el poder según habilidades) y, finalmente, *la arena política* (caracterizada por la existencia de conflictos, por una coalición externa dividida y por una coalición interna politizada (vid supra).

Mintzberg presenta la sexta configuración, la *arena política* o el *ruedo político*, como una organización en la que interactúan continuamente agentes internos y externos al objeto de alcanzar sus propios objetivos individuales, lo que genera un escenario basado en la negociación y el conflicto continuo entre estos diferentes agentes. Este escenario se caracteriza como un espacio donde se expresan opiniones, se producen frecuentes abandonos, y no existe lealtad alguna.

Como resultado, estos agentes se encuentran continuamente participando en todos aquellos juegos políticos que Mintzberg presenta como una taxonomía, pero principalmente en aquellos que él caracteriza como el juego de construcción de alianzas, el juego de los grupos rivales o el juego de los jóvenes rebeldes (vid supra).

Esta situación de conflicto continuo hace que desaparezcan del foco los objetivos de la organización. Pues el conflicto y la negociación continua entre los agentes hace que estos presten una atención secuencial a los objetivos corporativos, que impongan restricciones a éstos o que, en el peor de los casos, la organización deje de percibir objetivo alguno.

Mintzberg considera que este ruedo político se configura como resultado de la existencia de determinadas condiciones que favorecen su aparición. Estas condiciones pueden ser la existencia de desafío hacia el orden establecido entre los diferentes agentes, el cambio fundamental en alguna de las condiciones del entorno, el colapso del orden establecido, la mala adaptación a un cambio previo, la existencia de fuerzas irreconciliables dentro de la organización, la definición de una misión controvertida, o, finalmente, el acercamiento del final de la organización.

En términos de gobierno, Mintzberg considera que ruedo político equivale a aquellos modelos de gobierno que se corresponden con la revolución, con la anarquía, con el gobierno pluralista y, en cierta medida, con todos los gobiernos contemporáneos.

Aunque es posible que estas organizaciones puedan parecer poco funcionales, este autor considera que no tienen porque serlo del todo. Aunque pueden servir como el paso de transición de una configuración a otra, también pueden perdurar en el tiempo,

cuando las demandas contrapuestas que se reciben no se resuelven y ninguno de los agentes cede.

El ruedo político como configuración organizacional, presenta un modelo de organización interesante pues ayuda a explicar las organizaciones resultantes del proceso globalizador, en tanto que presenta organizaciones coherentes con un escenario de cambio continuo y de desafección entre empleados y empleadores.



## **6.- Nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos: cambio de paradigma y aportaciones del *coaching* al respecto.**

### **6.1 Cambios actuales en la gestión de Recursos Humanos**

Tal como se indicaba en el epígrafe anterior, y aparece desde el inicio de esta tesis, con la globalización (iniciada en la década de 1990), se ha evidenciado de manera patente un cambio de gran calado en la gestión de los Recursos Humanos (RR.HH.), al objeto de dar respuesta a las profundas transformaciones acaecidas en la realidad social, especialmente en las organizaciones (sobre todo en las grandes empresas o multinacionales). Por ello, las empresas se encuentran actualmente llevando a cabo un proceso de transformación, al objeto de alcanzar una mayor competencia y competitividad, para que sea posible una intensificación diferenciada que asegure su prosperidad.

Estas transformaciones actuales de la empresas ponen de manifiesto la urgencia y necesidad de disponer de un adecuado sistema de selección y administración de un personal cualificado y preparado para llevar a cabo los objetivos y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo, que a su vez tengan la capacidad de mantener sinergias con otras áreas de trabajo, dentro y fuera de la propia organización.

Así, ante una –llamada- *Economía flexible* (de la globalización), las organizaciones empresariales necesitan transmitir esa flexibilidad a los RR.HH. Sin embargo, y para no dar nada por sentado, se van a ofrecer a continuación una serie de aclaraciones preliminares que permitan comprender la evolución y evaluación de la *gestión estratégica en RR.HH.*, conforme al paradigma de la *Nueva Gestión* para una

*Economía flexible* en la globalización.

La crisis global de hoy en día, evidencia que las empresas se mueven en un entorno cambiante y turbulento que configura la gestión de los RR.HH., viéndose ésta afectada por una serie de factores como son la modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de la reducción de plantillas, el aumento de mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global, etc...

Son estos algunos de los factores que han contribuido a que la gestión de RR.HH. de las empresas sea, más que nunca, uno de las variables más complejas e imprescindibles para su supervivencia a medio plazo.

## **6.2 Hacia Una Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**

En un escenario en el que el capital humano se convierte en una fuente de ventaja competitiva, las empresas necesitan transformar su gestión de RR.HH., en la medida que ésta se convierte en uno de los elementos decisivos para la dirección estratégica de las organizaciones (vid. enfoques y funciones de tablas siguientes).

Esto lleva a las organizaciones a definir y desarrollar sus RR.HH., así como sus responsabilidades y sus competencias para construir un sistema coherente con la cultura y estructura de la entidad.

### 6.3 Consideraciones y recomendaciones

Para poder acometer adecuadamente un análisis de la evaluación de los cambios y transformaciones, que afectan a los enfoques, funciones y desafíos en la gestión de RR.HH. (vid. tablas –sin olvidar que lo que se persigue es una “propuesta red” dentro de la *Nueva Gestión*, vid. siguiente epígrafe-). Se proporcionan a continuación, de manera sintética, una serie de consideraciones y recomendaciones:

- a) Reclutamiento: es preciso que este proceso que se realice a partir de las especificaciones del puesto de trabajo que se desea ocupar, especificaciones desarrolladas a partir de las habilidades, conocimientos, y aptitudes que debe presentar la persona que opte por el puesto de trabajo.
- b) Selección: las tareas de selección parten de estas especificaciones que se realizan del puesto y de la descripción que se hace de sus tareas, de las obligaciones y las responsabilidades que debe adquirir el candidato a desempeñar el cargo. Esto convierte en desaconsejable la contratación de empleados basándose los requerimientos individuales, a partir de caprichos personales que tienen poca relación con el desempeño exitoso del puesto.
- c) Evaluación del desempeño: es preciso diseñar una dinámica para evaluar el desempeño de las personas respecto al trabajo que realizan.
- d) Compensación: los niveles de retribución deben estar conectados con los niveles de desempeño que presenta cada puesto.
- e) Capacitación y desarrollo: es preciso desarrollar acciones para la preparación

de los empleados, así como establecer mecanismos que aseguren itinerarios de promoción a puestos en el que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo.

f) Planificación: la gestión de personas es susceptible de planificación, para que la organización empresarial pueda anticiparse y prever el movimiento de personas hacia dentro y fuera de la organización. Su propósito es utilizar estos recursos con eficacia tanto como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

g) Inducción: también es preciso disponer de procesos formales dirigidos a familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.

Entre los problemas a detectar y subsanar destacan los siguientes:

a) Supervisión: la supervisión permite la supervisión directa de las personas, en la medida que asigna un número de personas al supervisor, responsabilizándose éste de organizar el trabajo del equipo que supervisa (Mintzberg, 1988). En este sentido, los cambios que experimentan las organizaciones empresariales plantean la necesidad de innovaciones en la forma de desarrollar esta labor de supervisión.

b) Integración del empleado a la empresa o al cargo: la complejidad creciente de las tareas a desarrollar requieren actividades dirigidas a la inmersión que faciliten a las personas la incorporación a su puesto y a su organización.

c) Sobrecualificación: aparecen escenarios en el que no se aprovecha todo el

potencial de las personas, pues su cualificación es más elevada que aquel que es exigido para el cargo

d) Motivación: una vez que la relación trabajador-empresa se ha convertido en líquida, desaparecen los mecanismos de motivación que generaban el compromiso de los recursos humanos, lo que pone de manifiesto la necesidad de innovar para la introducción de nuevos mecanismos de motivación.

Y entre las principales contribuciones que favorece la gestión de RR.HH. que aquí se postula destaca:

a) Captación de RR.HH.: revisar y valorar los criterios de selección; revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro; poner en evidencia debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección, etc..

b) Compensaciones: contemplar de la forma más eficaz posible la política de compensación basada en las responsabilidades adoptadas en el puesto de trabajo y la contribución que cada empleado haga al cumplimiento de los objetivos propuestos.

c) Desarrollo y Promoción: analizar la acción, defender los objetivos y trazar los planes de acción; intercambiar distintos puntos de vista y de los diferentes niveles jerárquicos y abordar problemas tanto interpersonales como de tipo empresarial; obtener datos del desarrollo profesional de cada persona, sirviendo de base a programas de planes de carrera.

d) Comunicación: permitir el diálogo permanente entre los responsables y los subordinados tanto en la comunicación de los resultados, como en la planificación y proyección de acciones.

e) Otras: adaptación al puesto de trabajo; facilitar las operaciones de cambio; obtener del trabajador información sobre sus aspiraciones a largo plazo; integrar al trabajador a su puesto laboral; descripción del puesto de trabajo; analizar las características del desempeño en su puesto de trabajo; revisar los objetivos previstos en cada puesto.

En definitiva, el modelo propuesto pretende armonizar e integrar los diversos modelos en curso en gestión de RR.HH. (como es el de autoevaluación, desempeño, competencias, objetivos, etc.); dejándose para el siguiente epígrafe planteamientos más novedosos, como el de juegos de poder, agendas ocultas, etc.

**Tabla 5 - Evolución de enfoques en gestión de RR.HH.**

Enfoque decisional: este proceso se concentra en el proceso de toma de decisión de la persona o de las personas. De forma general, trata el estudio de una de las funciones más importantes y básica de los directivos: La toma de decisiones como eje principal de la dirección, el resto del pensamiento administrativo puede girar en torno a la teoría central de la dirección.

Enfoque de sistemas: existe una diferencia entre el enfoque de la empresa como organización y el enfoque de estrategia empresarial. Enfoque de la empresa como organización: es el enfoque que observa a la entidad de adentro hacia fuera, o sea, el eje esencial de la empresa y el entorno merece ser observado desde la empresa.

Enfoque de estrategia empresarial: es el enfoque que se concentra en el entorno, y observa a la empresa de afuera hacia adentro. Con el mismo, se desea brindar una propuesta efectiva que relaciona diversas dimensiones conceptuales de la empresa como sistema abierto, sin eliminar la razón de ser de la organización y el objetivo que esta persigue (poseer un plan común con la máxima eficiencia y eficacia). El enfoque de sistema constituye un gran paso de avance a la hora de diseñar cursos de acción para enfrentar un entorno complejo. A pesar de esto, debería poner más énfasis en las relaciones de las estrategias con la estructura organizativa.

Enfoque red: se trata de un planteamiento laxo y flexible, de vocación holística, que combina los anteriores enfoques, además de intentar aproximarse más a la realidad socio-empresarial en curso. A este planteamiento se aproxima el estudio de caso final, sobre la Escuela de Juegos de Poder.

Fuente: Sánchez-Bayón, 2012, 13 y 14

**Tabla 6 - Evolución de las funciones y desafíos en gestión de RR.HH.**

**Funciones:**

- a) La inserción del personal en la empresa.
- b) La dinamización y la movilización del personal, de modo tal que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa.
- c) El progreso del personal, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesarios a los miembros de la organización y para que actúen al mayor nivel de competencias posibles.
- d) La comunicación, o sea, el diálogo fluido, permanente y constructivo.
- e) La calidad de vida, aportando a los componentes de la entidad, todas las ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con sus resultados.
- f) La imagen de la empresa y por tanto la imagen del factor humano.

**Desafíos:**

- a) Hacia la globalización: las compañías buscan nuevas oportunidades de negocios para prosperar y crear en mercados globales, esto partiendo de que la globalización constituye una tendencia a la apertura de mercados extranjeros para el comercio y la inversión internacional. Cuando se hace alusión a marchar hacia la globalización se deben equilibrar un conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios. Los RR.HH. se encuentran íntimamente relacionados con estos puntos; a través de los cuales se pueden identificar aquellos gerentes que vivan y trabajen en el extranjero, diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y la comprensión de los gerentes sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras, ajustar planes de compensación para asegurar que los esquemas de remuneración sean justos y equitativos para todas las personas que habitan en regiones diferentes con costos de vida diferentes.
- b) Incorporación de la nueva tecnología: la introducción de una nueva tecnología tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar aquellos que requieren considerable destreza. La utilización de este tipo de tecnología crea en la organización un sistema de información de RR.HH., que es un método computarizado que proporciona información correcta y actualizada de los empleados para fines de control y toma de decisiones. Este sistema rebasa el simple almacenamiento y recuperación de información para incluir aplicaciones más amplias como: producción de reportes, previsión de las necesidades de RR.HH., planeación estratégica, planeación, ascenso dentro de la organización, plan de carrera, evolución de políticas y prácticas de RR.HH.
- c) Administración del y hacia el cambio: cualquier empresa está expuesta y ha de estar dispuesta al cambio, no pudiéndose limitar a su estilo tradicional. Hay que tener presente que siempre existe alguien que proviene de otro país, con productos diversos, por lo que el gusto del cliente cambia, ó cambia la estructura de costo, ó hay un avance tecnológico. Si la empresa no es rápida y adaptable entonces es vulnerable. Esto es cierto para cualquier segmento de cualquier negocio en cualquier país del mundo. Se debe señalar que al estar la entidad preparada para el cambio, cabe afrontar dos tipos de transformaciones:
  - a) cambio reactivo: Evolución que ocurre después de que fuerzas externas han afectado el desempeño;
  - b) cambio proactivo: Evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presenten. Existen determinadas razones por las cuales las empresas fracasan ante el cambio, a continuación se reflejan algunas: No establecer una sensación de urgencia; falta de visión por parte de los dirigentes; falta de comunicación adecuada de los objetivos por parte de los dirigentes; cantar victoria antes de tiempo; no afianzar los cambios en la cultura de la empresa, etc.
- d) Desarrollo del capital humano: el capital humano es una expresión que se utiliza para describir los valores de conocimientos, habilidades y capacidades que poseen un gran impacto en el desempeño de la

empresa. Este no se puede administrar como se realiza con los puestos, productos, tecnología, etcétera. El personal asume un papel importante desde el punto de vista de esta expresión, ya que si los individuos valiosos para la empresa abandonan estas, se llevan consigo el capital humano y se pierde cualquier inversión hecha por la organización en capacitarlos y desarrollarlos. Este término de capital, aún no es universalmente aceptado por el grueso de los teóricos que abordan este tema, pero en mi opinión el término antes mencionado se ajusta a la descripción anterior.

e) Respuesta al mercado: cuando se hace alusión a este desafío se parte de la Administración de la calidad, la cual se basa en una serie de principios y políticas cuya idea primordial incluye el entendimiento de las necesidades del cliente, hacer las cosas bien por primera vez y esforzarse por la mejora continua. La reingeniería juega un papel importante dentro de este desafío, ya que la misma requiere que el gerente vuelva a empezar de la nada, para replantar como hacer el trabajo, como debe interactuar la tecnología y las personas, y como estructurar organizaciones completas; esto partiendo de que la misma no es más que la planeación y rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras dramáticas en costos, calidad de servicios y velocidad. La misma requiere que se desarrolle un entorno adecuado para el cambio, que se lleve un proceso de comunicación y dirección eficaz. Además necesita la revisión y modificación de los sistemas de administrativos. Señalaremos que las funciones de los RR.HH. deben complementar y apoyar los esfuerzos de la reingeniería. De acuerdo a los rasgos característicos de la gestión RR.HH., este debe llevar a cabo las siguientes actividades dentro de la organización: obtener, motivar, fomentar, retribuir y desarrollar los recursos humanos, que la organización requiere para alcanzar sus objetivos; diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible; crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente en su dedicación y trabajo; desde siempre las actividades antes mencionadas, se realizaban en la empresa de forma aislada. Sin embargo las empresas en la actualidad, han alcanzado un grado de conocimiento tal, que han modificado este mecanismo para lograr los objetivos trazados, dado por el grado de desarrollo obtenido, la forma de enfrentar problemas complejos, y la preocupación por el cambio de actitudes, por mejorar la satisfacción y la motivación del trabajador en su puesto laboral.

Fuente: Sánchez-Bayón, 2012, 13 y 14

## **6.4 Nuevas aportaciones**

En torno a la idea de utilizar las capacidades de los recursos humanos como elemento estratégico para construir ventajas competitivas es posible encontrar otros enfoques como son el aprendizaje organizacional (Senge, 1998), la inteligencia emocional (Goleman, 1995, 1996, 2005) y la gestión del talento (Chambers et al., 1998; Michaels et al., 2001; Axelrod et al., 2001).

En el primer caso, el aprendizaje organizacional, parte de la premisa de que la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo depende de su capacidad de aprendizaje y de la capacidad de aprendizaje de su equipo humano, pues esta capacidad

es la que le permite adaptarse a los cambios del entorno. Respecto a la Inteligencia Emocional, ésta presenta un modelo de competencias personales e interpersonales basadas en la gestión de las emociones personales e interpersonales como factor que predice el éxito tanto a nivel profesional como personal mejor que otros enfoques basados en el coeficiente intelectual, el rendimiento académico o la formación técnica. Finalmente, la gestión del talento destaca la importancia del talento para las organizaciones, presentándolo como una herramienta sobre la que construir una ventaja competitiva, destacando su escasez y planteando formas de gestionarlo, tanto atrayendo talento a la organización como identificando, desarrollando y fidelizando el stock de talento disponible dentro de ella (EPYCE2014).

Alrededor de estos enfoques en torno al aprendizaje organizacional, a la inteligencia emocional y a la gestión del talento se ha desarrollado en las últimas décadas una nueva industria, el coaching, orientada a facilitar a los recursos humanos aquellas herramientas y soluciones que necesitan para el logro de sus metas. Más allá de la formación continua, estos procesos de coaching se orientan a acompañar a los trabajadores en el logro de sus objetivos facilitando su adaptación a los cambios del entorno desde la revisión de sus creencias limitantes, bloqueos o miedos.

### **6.5 Un nuevo modelo: *ruedo político y juegos de poder***

Una vez desaparecida la relación de fidelidad mutua a largo plazo entre los trabajadores y las organizaciones empresariales, el escenario actual muestra un cambio entre las relaciones trabajador-empresa difícil de explicar a través del modelo de la cooperación (vid infra).

Para comprender estas relaciones trabajador-empresa es preciso contar unas nuevas “gafas” (vid epígrafe 4,1) que parta de las siguientes consideraciones:

1.- El abandono por parte de los trabajadores del compromiso con la organización a largo plazo, bien porque perciben su carrera profesional como una sucesión de organizaciones que definen su itinerario profesional (trabajadores de alta cualificación), o bien porque perciben su relación laboral como un episodio concreto que corresponde a una necesidad a corto plazo de la organización (trabajadores de baja cualificación).

2.- La existencia de diferentes grupos de interés dentro de la organización, pues los objetivos de la empresa como proyecto ya no son capaces de comprometer a sus recursos humanos de la organización una vez desaparecida la figura del contrato de fidelidad a largo plazo.

3.- La dinámica del ruedo político, que introduce una visión de la organización como un espacio donde diferentes agentes interactúan para lograr los objetivos definidos en su agenda oculta mediante estrategias que movilizan desde sus bases de poder.

4.- La posibilidad de no alineamiento entre los objetivos de la empresa y los objetivos de estos agentes, pudiendo explicar situaciones por las que organizaciones empresariales se alejan de sus objetivos corporativos para satisfacer los de otros grupos de interés internos o externos a la empresa.

Sírvase este estudio para presentar un paradigma alternativo al paradigma de la cooperación: el paradigma del ruedo político o el de los juegos de poder. Para ello se

presentará una escuela de pensamiento en torno a los juegos de poder. Esta línea de pensamiento que se inicia en la década de los años 80 y presenta aportaciones de diferentes autores con escasas conexiones en el espacio y en el tiempo.

**Tabla 7 - Modelos de cooperación/ruedo político**

<b>Modelo de cooperación</b>	<b>Modelo ruedo político / juegos de poder</b>
Compromiso a largo plazo	Compromiso concreto
Unidad	Diversidad
Convergencia	Divergencia
Alineamiento con los objetivos de la organización	Son posibles tanto los escenarios de alineamiento como los de no alineamiento

Fuente: Elaboración propia



**PARTE ESPECIAL: ESTUDIO DE CASO DE LA *ESCUELA DE JUEGOS DE PODER.***



## **7.- Consideraciones preliminares:**

El proceso de globalización en que se encuentra nuestra sociedad es un proceso que está inacabado y atraviesa cambios continuos y acelerados (Durán, 2013 y Sánchez-Bayón, 2012). Todo ello, afecta directamente a las grandes instituciones sociales, entre las mismas, las organizaciones empresariales (empresas). Estas se encuentran, a su vez, envueltas en un proceso de transformación constante y sin un paradigma claro aún.

Actualmente, resulta fácil comprobar dichas mutaciones en las empresas (especialmente si se recurre al método crítico y comparado); el problema es cómo analizar y gestionar las mismas para sortear las crecientes dificultades en las relaciones que acaecen en su seno, y sobre todo, cómo redefinir la empresa, que ha pasado de ser sujeto, a mero objeto, tipo mercado *ad hoc*. A ofrecer una respuesta sistemática al respecto se dedica la *Escuela de Juegos de Poder*, tal como se expone y explica a continuación.

Por una parte, la incertidumbre y la necesidad de adaptación continua de la empresa al su entorno ha modificado la relación de los empresarios con sus trabajadores, pasando estas relaciones de ser un compromiso que antes establecían ambos (durante la vida laboral) a ser un compromiso puntual, un acuerdo que sólo 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 una estrategia que se desarrolla con independencia de la organización donde se tiene lugar.

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 lleva asociada 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 propios. Así, los resultados de 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, presentándose por primera vez en español.

## **8.- Los entornos de aparición de la Escuela de Juegos de Poder**

Es posible ubicar la Escuela de Juegos de Poder en tres regiones del planeta: el Norte de California, Montreal y Brasilia.

El Norte de California asistió a partir de los años 50 a la creación del Análisis Transaccional, un sistema de psicoterapia individual y social que se engloba en la Psicología Humanista. Tras fijar su residencia en Carmel (California), el Doctor Eric Berne intentó ingresar en la Sociedad Psicoanalítica de San Francisco, de la que fue rechazado. Tras este rechazo continuó sus trabajos en un nuevo método de terapia de grupo, el Análisis Transaccional, organizando regularmente seminarios en San Francisco que le permitieron rodearse de un equipo de expertos que posteriormente formaría la Escuela en torno al Análisis Transaccional.

Tras la muerte de Eric Berne en 1970, este grupo continuó su producción científica siendo Claude Steiner uno de sus autores más destacados completando los juegos interpersonales de Eric Berne con la introducción de los Juegos de Poder en 1981.

Durante el período 1950-1980 California asiste al alumbramiento de numerosos movimientos políticos, sociales y científicos a los que la Escuela del Análisis Transaccional no es ajeno. Así sus miembros presentan conexiones con corrientes tales como el movimiento hippy, el verano del amor, el movimiento de la Psiquiatría Radical, la cultura pop y las luchas por los derechos civiles y la igualdad de género.

Aunque pueda parecer mera coincidencia, el segundo foco donde emerge la Escuela de los Juegos de Poder es Montreal, lugar de nacimiento de Eric Berne (1910) y de Henry Mintzberg (1939). Desde esta ciudad se desarrolla la producción académica tanto de Mintzberg como de Ouimet.

Montreal es la segunda ciudad más poblada de Canadá, la cuarta ciudad francófona más poblada del mundo y uno de los principales centros industriales, comerciales y culturales de Norteamérica.

Asimismo, Montreal es el centro el que creció el nacionalismo quebequés, una corriente nacionalista e independentista que, si bien en la actualidad es un movimiento pacífico, entre 1963 y 1970 dio lugar a una serie de actos terroristas. Esta corriente nacionalista ha respaldado la aprobación de leyes que limitan el uso del inglés y otros idiomas que no fuesen el francés en la política, el comercio y en los medios de comunicación, dando lugar al desplazamiento de comerciantes, inmigrantes y empresas internacionales desde la ciudad de Montreal hacia Toronto.

El tercer foco de emergencia de la Escuela es Brasil, concretamente la ciudad de Brasilia. Esta ciudad, creada en 1956, forma parte de un proyecto de Estado dirigido a poblar el interior del país. Brasilia es una ciudad planificada, con una vocación de inspirar al resto del país los ideales no sólo del desarrollo arquitectónico, sino también del progreso industrial y el liderazgo científico, ideales que se encuentran impresos en todas aquellas instituciones que tienen su sede en esta ciudad, como en este caso la Universidad de Brasilia y el Departamento de Psicología Social y del Trabajo, donde desde mediados de 1990 se inició un esfuerzo para sintetizar e integrar toda la producción científico-académica en torno a los juegos de poder.

## **9.- Genealogía de la Escuela de Juegos de Poder**

### **9.1 Eric Berne**

Si bien Eric Berne no presentó ninguna distinción en torno a los juegos de poder, sí es el responsable de la aparición del Análisis Transaccional y de la puesta en marcha de un grupo de trabajo en torno a los juegos interpersonales, grupo del que surge esta distinción de la mano de Claude Steiner.

Eric Berne (Montreal 1910 – Monterrey (California) 1970) inició sus estudios en Medicina y Cirugía en Canadá, para doctorarse posteriormente en Psiquiatría en la Universidad de Yale. Tras formarse en Psicoanálisis fue rechazado como miembro de la Sociedad Psicoanalítica de San Francisco, lo que no le impidió continuar con la elaboración de su Teoría sobre las relaciones interpersonales.

Comenzó a publicar en 1958, rodeándose de un grupo de colegas con los que organizaba regularmente seminarios en la ciudad de San Francisco, alrededor de estas reuniones se iría consolidando lo que posteriormente se denominó la Escuela de Análisis Transaccional.

Entre las aportaciones de Eric Berne a la Psicología y al Análisis Transaccional podemos citar la Teoría de la Personalidad, la Teoría de la Comunicación, la Teoría de los Juegos y la Teoría del Guión (vid supra).

Eric Berne desarrolló su teoría de la personalidad a partir de los tres estados del yo: Un yo Padre, un yo Adulto y un yo Niño. Estos tres estados del yo corresponden a patrones de conducta que se asocian a diferentes estados mentales. Así, el yo Padre es un estado del yo tomado de la figura paternal que puede expresarse como una influencia dirigente (Padre Influyente) o como una conducta paternal (Padre Nutricio). Por su parte, el yo Adulto se corresponde con el tratamiento objetivo de la información para la toma de decisiones. Finalmente, el yo Niño contiene valores como la intuición, la creatividad, el impulso o el disfrute.

La Teoría de la Comunicación de Berne se basa en la necesidad de las personas por obtener estímulos de reconocimiento por parte de los demás. A estos estímulos Berne los denominó caricias, poniendo en marcha un sistema metodológico que, a través de la necesidad de caricias, permite explicar la mayor parte de las interacciones entre las personas.

La Teoría de los Juegos introduce la distinción de los juegos personales como una de las diferentes opciones que tienen las personas para programar su tiempo en el plano social. Estos juegos se identifican como una serie de transacciones que progresan hacia un fin definido y predecible desde una motivación oculta.

Finalmente, la Teoría del Guión sugiere que las personas estructuran su tiempo a largo plazo a través de la representación de un guión, un programa que ha sido desarrollado bajo la influencia paternal y que dirige la conducta de cada persona en los momentos más importantes de su vida.

La publicación de su libro *Juegos en que participamos* (1964) tuvo una gran

repercusión no sólo a nivel académico sino a nivel social, convirtiéndose en un éxito de ventas que generó un gran impacto sobre la cultura de la época. Lo mismo sucedió con su obra posterior y póstuma *¿Qué dice usted después de decir hola?* (1973).

## **9.2 Claude Steiner**

Claude Steiner nació en París (1935) en el seno de una familia austríaca. Desde París su familia se trasladó a España y, posteriormente a México. En 1952 se desplazó a los Estados Unidos para estudiar Ingeniería y Física, disciplinas que abandonó para estudiar Psicología en la Universidad de California (Berkeley).

En 1957 conoció a Eric Berne, del que se hizo discípulo y amigo, comenzando una colaboración que les llevaría a fundar la Asociación Internacional de Análisis Transaccional ITAA.

En 1965 obtuvo el Doctorado en Psicología y en 1969 fundó el movimiento de la Psiquiatría Radical. Esto le permitió unirse a movimientos en contra de la guerra de Vietnam, lo que iniciaría una carrera como activista que le aproximó a los diferentes movimientos sociales que aparecieron en California como el movimiento hippie, o las corrientes a favor de la igualdad de género.

Entre sus aportaciones destacan la introducción de los Juegos de Poder, así como la Teoría de la Economía de Caricias, la Teoría del Guión y la Educación Emocional, elementos que integra en lo que Steiner denomina la Psicología de la Liberación: un sistema basado en el análisis transaccional, la Educación Emocional como método para tomar consciencia y responsabilidad de nuestros actos y el desarrollo del Poder Personal

para cambiar nuestra realidad.

Entre sus obras se pueden destacar *Games alcoholics play* (1970), *Los guiones que vivimos* (1974), *El otro lado del poder* (1981), *El Corazón del Asunto* (2009) y *Educación emocional* (2010).

### **9.3 Rosa Krausz**

Rosa Krausz es socióloga por la Universidad de Sao Paulo (1956), Máster en Ciencias Sociales y Doctora en Salud Pública.

Es miembro supervisor de la Asociación Internacional de Análisis Transaccional ITAA, miembro de la Worldwide Association of Business Coaching, fundadora y actual Presidente de la Asociación Brasileña de Coaching Ejecutivo e Empresarial.

Ha traducido al portugués obras de Claude Steiner y ha publicado más de 50 artículos y diversos libros en torno al Análisis Transaccional, el Comportamiento Organizacional, el Liderazgo y el Coaching Empresarial. Sus aportaciones en torno a los Juegos de Poder aparecen en dos artículos publicados en *Transaccional Analysis Journal*, uno en 1986 (*Power and Leadership in Organizations*) y otro en 1987 (*The Administration of Power in Organizations*).

Ambas contribuciones (vid supra) hacen por primera vez un análisis de los juegos de Eric Berne y los juegos de poder de Claude Steiner en el mundo de las organizaciones para, posteriormente, analizar el liderazgo y la influencia desde los mencionados juegos.

#### 9.4 Henry Mintzberg

Henry Mintzberg (Montreal, 1939) se formó en Ingeniería Mecánica en la McGill University de Montreal (1961), donde actualmente ejerce como Profesor en la Cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión. Obtuvo su Doctorado en el MIT de Massachussets en 1968.

El Profesor Mintzberg es una figura reconocida internacionalmente por sus publicaciones en torno a negocios y gestión. La mayor parte de esta producción literaria supone un ataque frontal contra la planificación desarrollada por autores como Ansoff o consultoras como McKinsey, defendiendo la creatividad y la intuición de la estrategia, muy por encima del proceso racional y analítico.

Entre la extensa producción del Profesor Mintzberg, es de interés para este trabajo de investigación su trilogía *La Teoría de la Política de Gestión*, concretamente su segundo volumen publicado en 1979 (*La Estructuración de las Organizaciones*) y, principalmente, su tercer volumen publicado en 1983 (*El poder en la organización*).

En este Tercer Volumen, Mintzberg estudia los diferentes agentes de poder que operan en una organización y presenta diferentes configuraciones de poder posibles. Además, introduce entre estas configuraciones la distinción de arena político, un escenario en el que diferentes agentes se interrelacionan al objeto de alcanzar los intereses individuales de su agenda personal, relegando el objetivo de la organización a un segundo plano o al olvido. Finalmente Mintzberg identifica, de manera casi simultánea con Steiner, una serie de posibles juegos políticos o juegos de poder susceptibles de ser desarrollados en el mundo de las organizaciones (vid supra).

## **9.5 Annette Simmons**

Simmons procede de un mundo diferente al académico: la consultoría de empresas. A pesar de su interés hacia la Psicología en general y, en especial, hacia el Análisis Transaccional y la Terapia Racional Emotiva, se graduó en Marketing en la Universidad del Estado de Louisiana para, después, desarrollar una carrera en organizaciones multinacionales que le permitió vivir en Australia, Asia y Europa.

Actualmente desarrolla su carrera como experta al frente de su propia organización de consultoría (Group Process Consulting) tras la publicación de cuatro libros en torno al Comportamiento Organizacional.

En su obra de 1997 (*Territorial Games: Understanding and Ending Turf Wars at Work*) Simmons introduce los juegos territoriales presentando una hipótesis en torno al origen de los juegos de poder: la existencia de un comportamiento territorial por parte de los agentes que operan en una organización al objeto de defender y asegurar su permanencia en la organización.

## **9.6 Gerard Ouimet**

El Profesor Oimet es Doctor en Psicología y en Ciencias Políticas y desarrolla su actividad Académica en Montreal, donde es Profesor Titular de Psicología Organizacional en el Departamento de Management de HEC Montreal (Ecole des Hautes Etudes Commerciales).

Sus principales campos de interés, donde ha desarrollado una extensa

producción científico-literaria, son la psicología del poder, la gestión de las personalidades difíciles y patológicas, el estrés y el burnout, el cambio y el liderazgo político.

Sus aportaciones a la EJP aparecen en un artículo del año 2000 (*À la Découverte de la Face Cachée du Pouvoir: Une Typologie des Stratégies Politiques des Acteurs Faibles*) y otro del 2002 (*Estratégias de Poder e Atores Desprovidos de Recursos*). Ambos artículos muestran las conclusiones de sus investigaciones. En estas conclusiones, Ouimet presenta aquellos juegos y estrategias que desarrollan en las organizaciones las personas con escaso poder el objeto de evolucionar y progresar a lo largo de la jerarquía (vid supra).

## **9.7 Universidad de Brasilia**

El recorrido de la EJP se detiene en el Instituto de Psicología de la Universidad de Brasilia. Dentro del Departamento de Psicología Social y del Trabajo se aglutina un conjunto de autores liderados por las Doctoras Elaine Rabelo Neiva y María Graça Torres.

En el período 1999-2003, estas doctoras pusieron en marcha un proyecto de investigación en torno a El Poder Invisible en las Organizaciones que estuvo financiado por el *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*. El equipo de investigación, haciendo una síntesis de los autores anteriores, trabajó en la elaboración y validación de instrumentos para analizar las configuraciones de poder, los valores organizacionales, la percepción de justicia distributiva y de procedimientos, los juegos políticos y los patrones de comportamiento de las personas en las organizaciones.

Tras la finalización de este proyecto, Torres puso en marcha un segundo proyecto de investigación en el período 2005-2008 en torno al Poder y la Salud Organizacional. El proyecto, que en este caso no contó con la financiación del *Conselho*, tuvo por objetivo relacionar de manera cuantitativa y cualitativa las variables de Mintzberg en torno a configuraciones de poder organizacional y estilos de funcionamiento organizacional con indicadores de salud organizacional (estrés, burnout, malestar, entre otros).

El resultado de estos trabajos es una extensa producción científico-académica dirigida a sintetizar y sistematizar las contribuciones anteriores desde la *Teoría del Poder Organizacional* de Mintzberg.

A partir de ella estos trabajos se presentan herramientas de análisis dirigidas a evaluar configuraciones de poder en las organizaciones, las bases de poder de los diferentes agentes y los juegos de poder que se desarrollan en estas organizaciones (vid supra).

La existencia de una corriente de pensamiento en torno a los juegos de poder, que aparece en diferentes lugares del planeta y en autores que aparentemente están poco conectados entre sí se sistematiza en la Figura 1.

Figura 1 - Autores de la Escuela de Juegos de Poder

 <b>Eric Berne</b> Juegos Interpersonales	 <b>Claude Steiner</b> Juegos de Poder	RELACIONES PERSONALES			
	 <b>Rosa Krausz</b> Liderazgo y Juegos de Poder		LIDERAZGO Y COACHING		
	 <b>Henry Mintzberg</b> Juegos Políticos	 <b>Annette Simmons</b> Juegos Territoriales	 <b>Gerard Oulmet</b> Estrategias Personales	ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	
	 <b>UnB</b> Instituto de Psicologia Universidad de Brasilia Síntesis e Integración		SÍNTESIS E INTEGRACIÓN		
1964	1981	1983	1986	1997	2000

Fuente: Elaboración propia



## **10 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. Así, es común partir desde la hipótesis de que los miembros de una organización alinean sus esfuerzos con los objetivos y los intereses de ésta.

No obstante, es posible encontrar en muchas organizaciones personas y grupos que actúan como agentes estratégicos, intentando proteger sus propios intereses movilizándolo determinadas fuentes de poder (Hansen y Küpper, 2009). Así, es posible encontrar escenarios donde 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 donde 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.

Esta 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. (Hansen y Küpper, 2009, p.6)

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 analizarán 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 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.

Dado que las relaciones y los juegos de poder no sólo 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: aquellos pensadores y padres fundadores de la escuela de juegos de poder, sus aportaciones y relaciones entre sí. En el siguiente epígrafe se trata la recepción de las contribuciones citadas y su impulso integrado desde los autores herederos en la Universidad de Brasilia.

## 10.1 Eric Berne: La distinción de los juegos en el *Análisis Transaccional*

La distinción de los juegos como series de transacciones de naturaleza repetitiva la introdujo Eric Berne (Berne, 1964) en el marco del Análisis Transaccional. El Análisis Transaccional, en definición de Berne, es una disciplina que se engloba en el dominio de la Psicología y que consiste en:

- “ 1.- Un sistema de psicoterapia basado en el análisis de transacciones<sup>3</sup> y cadenas de transacciones que se dan durante las sesiones de tratamiento
- 2.- Una teoría de la personalidad basada en el estudio de los estados del ego específicos
- 3.- Una teoría de la acción social basada en el análisis riguroso de las transacciones hasta llegar a un número exhaustivo y finito de clases basadas en los específicos estados del ego implicados.
- 4.- El análisis de las transacciones simples por medio de diagramas transaccionales; este es el análisis transaccional propiamente dicho.”

Berne construye en torno al Análisis Transaccional una teoría de las relaciones sociales que explica cómo interactúan las personas al objeto de estructurar su tiempo.

---

3 Se han sustituido los términos Análisis Conciliatorio y Conciliación por las distinciones Análisis Transaccional y Transacción. Esta duplicidad es propia de las primeras traducciones al castellano de los documentos sobre Análisis Transaccional. Con el tiempo se han abandonado las distinciones Conciliación/Análisis Conciliatorio para adoptarse las correspondientes a Transacción/Análisis Transaccional.

Esta teoría parte de las necesidades de estímulos que tienen las personas. Berne considera que la necesidad de reconocimiento es una necesidad humana del mismo modo que lo es la alimentación o el refugio. El apetito de reconocimiento explica gran parte del comportamiento de las personas, así como las alteraciones biológicas y psicológicas que experimentan las personas privadas de este reconocimiento.

Berne denomina caricia a la unidad contacto físico íntimo, y define una caricia como "todo acto que implica el reconocimiento de la presencia de una persona". Si las caricias constituyen la unidad fundamental del acto social, las transacciones (el intercambio de caricias) definen las relaciones sociales. Dado que las personas experimentan ventajas del contacto físico respecto a la ausencia de este contacto, su comportamiento estará orientado a obtener caricias agradables o, en su defecto, dolorosas al objeto de mantener su salud.

### **10.1.1 La estructuración del tiempo**

Además de la necesidad de estímulos en forma de caricias, las personas necesitan estructurar su tiempo. Por ello desarrollan actividades dirigidas a programar este tiempo.

Cuando una persona se encuentra en un estado de soledad, sólo puede programar su tiempo a través de la actividad y de la fantasía.

Del mismo modo, cuando una persona se encuentra en compañía, las opciones que tiene para estructurar su tiempo son los procedimientos, los rituales, los pasatiempos, los juegos, y la intimidad. El objetivo de participar en estas opciones es el

de conseguir el mayor número posible de satisfacciones (caricias) mediante transacciones con otros miembros.

a) Procedimientos: son una serie de transacciones adultas sencillas complementarias destinadas a la manipulación de la realidad (Berne 1963, p.43)

b) Rituales: es una serie estereotipada de transacciones complementarias simples programadas por fuerzas sociales externas (Berne 1963, p.44)

c) Pasatiempos: es una serie de transacciones complementarias, semiritualistas y simples, dispuestas en torno a un único campo de material, cuyo objetivo primario es programar un período temporal (Berne 1963, p.50)

d) Juegos: definición posterior

e) Intimidad: intercambio de expresión emocional libre de juegos y sin explotación. (Berne 1974 p.485)

Berne considera que el contacto social, ayuda a las personas a conseguir el equilibrio somático a través de (1) el alivio de la tensión, (2) la evasión de situaciones perjudiciales, (3) el acceso a caricias y (4) El mantenimiento de un equilibrio estable. En este sentido, las formas más gratificantes de contacto social son las caricias y la intimidad. (Berne 1964, p.24)

### **10.1.2 El Análisis Estructural - los estados del yo**

Berne complementa su teoría de las relaciones sociales identificando en las personas patrones de conductas que se asocian a diferentes estados mentales. Estos

patrones de conducta se agrupan en torno a los tres estados del yo. Los estados del yo son sistemas coherentes de sentimientos que se traducen en patrones coherentes de conductas. Así, todas las personas tienen un repertorio limitado de conductas, unas se corresponden con estados parecidos a las figuras paternas (Padre), otras se dirigen a la evaluación objetiva de la realidad (Adulto) y otras fueron definidas en la primera infancia (Niño)<sup>4</sup>. Cuando una persona que participa en un grupo social, manifiesta en un momento dado uno de estos tres estados del yo, pasando de uno a otro con relativa facilidad.

a) Padre es "un estado del ego tomado de una figura paterna. Puede funcionar como una influencia dirigente (el Padre Influyente), o exhibirse como conducta paterna (Padre Activo). Puede ser nutricional o dominante" (Berne, 1974 p.486).

El Padre es el estado del yo juzgador, está basado en la tradición y es prejuicioso y regulador. Contiene valores vitales para la supervivencia de la persona, en la medida que la capacita para actuar de manera eficaz. Este carácter juzgador puede dedicarse a apoyar y alentar a la persona cuando el Padre se manifiesta como Padre Nutricional. También el Padre puede utilizar esta capacidad juzgadora en contra de la persona para controlarla, actuando como Padre Dominante o Padre Crítico. (Steiner 2010, p.137).

b) Adulto es "un estado del ego orientado hacia el tratamiento objetivo y autónomo de los datos y del cálculo de probabilidades" (Berne, 1974 p.483). El

---

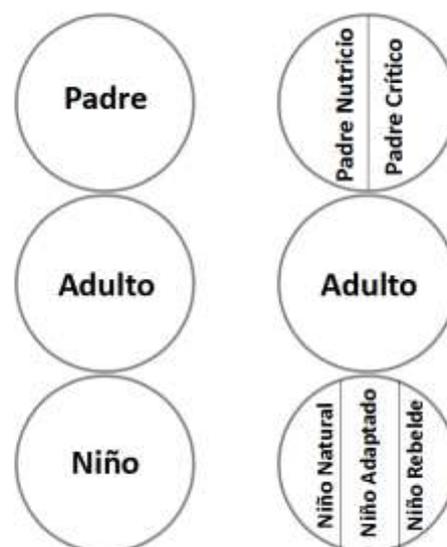
4 Siguiendo una norma aceptada comúnmente en el Análisis Transaccional, se emplean las mayúsculas en las palabras Padre, Adulto y Niño cuando corresponden a estados del yo, al objeto de distinguirlas del resto de sus acepciones.

Adulto es necesario para sobrevivir, pues toma decisiones, evalúa las actividades como positivas o negativas y actúa en base a ello.

c) Niño es "un estado del ego arcaico. El Niño Adaptado sigue las directrices paternas. El Niño Natural es autónomo" (Berne, 1974 p.483). Dentro del Niño se encuentran valores vitales como la intuición, la creatividad, el impulso o el disfrute.

El niño construye su Niño Adaptado cuando descubre qué quieren sus padres y qué les produce una respuesta favorable, para lo que debe controlar su Niño Natural. El equilibrio entre Niño Natural y Niño Adaptado lo mantiene el Adulto que hay en el Niño, que decide objetivamente qué es necesario y qué es permisible en cada situación. Este Adulto que reside en el Niño toma el nombre de Pequeño Profesor.

Figura 2 - Estados del yo



Fuente: Elaboración propia

### **10.1.3 El Análisis Transaccional - las transacciones**

La transacción es la unidad de las relaciones sociales y cada transacción está formada por un estímulo y una respuesta.

- a) El estímulo transaccional se produce cuando una persona dice o manifiesta que reconoce la persona del otro o de los otros
- b) La respuesta transaccional es lo que hace la otra persona con ese estímulo

El análisis transaccional analiza qué estado del yo inicia el estímulo y qué estado del yo induce la respuesta.

Una transacción es complementaria cuando el estímulo tiene una respuesta adecuada y esperada. Si esto se produce, la comunicación entre las personas puede proseguir de manera indefinida, pues cada estímulo genera una respuesta que se convierte en el estímulo de la transacción posterior.

Una transacción es cruzada cuando se produce una respuesta inesperada o inadecuada. Cuando esto se produce, la comunicación se rompe.

Las transacciones complementarias sencillas se producen cuando trascurren dos estados del yo, y se suelen dar en las relaciones laborales y sociales superficiales.

Cuando implican la actividad de más de dos estados del yo, hablamos de transacciones ulteriores.

#### **10.1.4 Los juegos**

Dentro de las opciones que tienen las personas para programar su tiempo en el plano social, Berne identifica los juegos como series de transacciones complementarias que progresan hacia un fin definido y predecible. Cada uno está formado por una secuencia recurrente de transacciones, a menudo repetitivas y superficialmente plausibles, que tienen una motivación oculta. Esta secuencia se puede percibir como una serie de movimientos con "trampa" o "truco".

A diferencia del resto de las opciones (rituales, pasatiempos, procedimientos) el juego tiene un resultado dramático pues, aunque a nivel superficial no se diferencia de cualquier otra operación, a nivel real contiene una serie de maniobras y peticiones no honradas y deshonestas de las que el resto de los jugadores no son plenamente conscientes.

Berne considera que la posición que adoptamos en juegos, rituales, procedimientos y pasatiempos se origina en el período de crianza de los niños. A lo largo de esta etapa, todas las personas construyen un guion de vida (un plan de vida inconsciente) y desarrollan patrones fijos de estímulo y respuesta. Posteriormente, su vida transcurrirá participando en juegos que le permitirán avanzar y actuar según este guión, o que le servirá para ocupar su tiempo mientras se va acercando el desenlace final.

Los juegos tienen una función positiva en la medida que ayudan a las personas a programar satisfactoriamente su tiempo y así recibir reconocimiento en forma de caricias. Dado que en la vida cotidiana existen escasas ocasiones para disfrutar de la

intimidad, las personas dedican la mayor parte de su vida social seria en juegos que culminan en estos reconocimientos. En este sentido los juegos ayudan a las personas a mantener su salud y su estabilidad psíquica.

Berne analiza los aspectos esenciales de diferentes juegos: su tesis y su antítesis, su propósito, los movimientos, los roles de las personas que participan en él y las ventajas que obtienen.

También define tres variables cuantitativas: la flexibilidad que el juego soporta ante posibles cambios, la tenacidad de sus jugadores y la intensidad con la que juegan. Estas tres variables tienen un efecto sobre el juego en la medida que hacen que el juego sea más relajante o más violento.

A la hora de clasificar los juegos propone diferentes criterios, tales como el número de jugadores, los símbolos sobre los que se apoyan, los diferentes tipos clínicos, la zona a la que están asociados, su psicodinámica o los instintos que conllevan.

Sin embargo para su taxonomía emplea un criterio sociológico, proponiendo las siguientes familias de juegos:

- a) Juegos de la vida
- b) Juegos matrimoniales
- c) Juegos para fiestas
- d) Juegos sexuales
- e) Juegos del submundo

f) Juegos de consulta

g) Los buenos juegos

### **10.1.5 Las posiciones vitales de los participantes**

Cada participante practica el juego desde una posición, un concepto del “estar bien” y del “no estar bien” que justifica cada decisión. Así, en juego en el que participan dos personas, existen cuatro posiciones básicas (Berne, 1973):

a) Yo estoy bien, tú estás bien (Yo+ Tú+): se corresponde con la posición más sana desde la que participar en juegos y guiones. Según Berne, las personas que están en otras posiciones tienen algo de fracasados que les inculcaron sus padres y que les arrastra en sus transacciones.

b) Yo estoy bien, tú estás mal (Yo+Tú-): se corresponde con la posición de “deshacerse de” que practican las personas que, como pasatiempo, se dedican a buscar defectos en sus inferiores o enemigos reales o imaginarios. Es una posición de arrogancia

c) Yo estoy mal, tú estás bien (Yo-Tú+): es una posición “depresiva”. Se asocia a la autodegradación, a vivir de favores, a autocalificarse como fracasado.

d) Yo estoy mal, tú estás mal (Yo-Tú-): es una posición asociada a la “futilidad” que clínicamente tiene un componente esquizoide.

Harris (1967) denomina a estas cuatro posiciones las cuatro actitudes vitales y considera que tienen su origen en conclusiones que hacemos en nuestra primera

infancia. Sea cual sea la actitud que tomemos en su momento, esta actitud “queda grabada de forma indeleble e influirá en todo lo que haga. Por el hecho de tratarse de una decisión podrá cambiarla por una nueva. Pero no sin que antes la haya comprendido.

### **10.1.6 Legado**

Las teorías de Berne en torno a los tres estados del yo, las posiciones vitales y la comunicación y la necesidad de caricias llevan a Berne a identificar las opciones que tienen las personas para estructurar su tiempo. Entre estas opciones, Berne destaca los juegos, transacciones complementarias que progresan hacia un fin definido y predecible.

A partir de esta distinción, Berne identifica una taxonomía de juegos en que las personas participan a lo largo de su vida para avanzar y actuar según su guión. Esta clasificación es la que posteriormente Steiner amplía al objeto de introducir los juegos de poder para identificar los juegos por los que unas personas influyen sobre otras para que hagan algo que no desean hacer, o renuncien a hacer lo que desean.

### **10.2 Claude Steiner: Los Juegos de Poder**

Claude Steiner, discípulo y colaborador de Berne introduce los juegos de poder en el contexto del Análisis Transaccional. Sus trabajos en torno a los juegos de poder se desarrollan en torno a 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.

Para Steiner, un juego de poder “...es una transacción o una serie de transacciones conscientes con los que una persona intenta:

Hacer que otra persona haga algo que él o ella no quiere hacer, o

Evitar que otra persona haga algo que él o ella quiere hacer” (p.115)”

A este respecto, Steiner matiza que:

- a) Un juego de poder 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.
- b) Un juego de poder es el intento de una persona por controlar a otra.
- c) Un juego de poder 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. (Steiner, p.116)

Steiner identifica dos errores cuando intentamos entender el comportamiento de los demás en torno a los juegos de poder: la inocencia, cuando pensamos que no nos están haciendo un juego de poder pero no es así, y la paranoia, cuando pensamos que nos están haciendo un juego de poder pero tampoco es así.

También considera que la existencia de los juegos de poder se debe a que las personas creen que no pueden conseguir lo que quieren sólo pidiéndolo, por lo que tienen que recurrir a maniobras de abuso de poder para controlar el comportamiento de los demás.

A este respecto, Steiner presenta una serie de distinciones en torno a los juegos de poder:

a) Activos / Pasivos. Un juego de poder activo es una transacción que usamos para conseguir lo que deseamos cuando esperamos resistencia de la otra persona. De la misma manera, un juego de poder pasivo es una transacción que usamos cuando queremos resistir los deseos del otro.

b) Físico / Psicológico. Según se recurra a la violencia física o emocional.

c) Burdos / Sutiles. Según se muestren de manera más o menos explícitas.

A partir de estas distinciones desarrolla cuatro grupos según el poder de control sea físico/psicológico o burdo/sutil según los siguientes cuatro cuadrantes:

I. Juegos de poder físicos y burdos: obvios a simple vista

II. Juegos de poder físicos y sutiles: no son visibles a simple vista

III. Juegos de poder psicológicos y burdos: son juegos explícitos, aunque no conllevan ninguna fuerza física

IV. Juegos de poder psicológicos y sutiles: en este caso no son nada explícitos ni conllevan ninguna fuerza física.

Figura 3 - Grupos de Juegos de Poder



Fuente: Steiner, 2010

Según Steiner, los juegos de poder tienen a escalar desde lo sutil a lo burdo y desde lo psicológico a lo físico. Por ello una escalada en un conflicto tenderá a un escenario como el que corresponde al cuadrante I.

Ante un juego de poder, Steiner propone cuatro posibles respuestas:

- a) escalada: reaccionar a un juego de poder con otro mayor
- b) sumisión: someterse y seguir los deseos de la otra persona
- c) antítesis: utilizar un procedimiento que neutralice el juego de poder
- d) solución cooperativa: responder con una propuesta basada el compromiso mutuo y la creatividad

A este respecto, Steiner considera que las tres primeras respuestas son fallidas. En el primer caso porque el juego sólo acaba cuando uno de los jugadores pierde o es

asesinado. En el segundo porque, aunque evita enfrentamientos innecesarios, no es una solución a largo plazo. Así, sólo en el caso de la solución cooperativa los jugadores pueden obtener un resultado superior a cero.

### **10.2.1 Familias de juegos de poder**

Steiner desarrolla una taxonomía de juegos de poder agrupándolos en las cuatro familias que se muestran en la Tabla 8.

**Tabla 8 - Juegos de Poder de Claude Steiner**

<p><u>Juegos de escasez:</u>          Quiéreme o Déjame, Lo Tomas o lo Dejas, La Avaricia o el Temor a la Necesidad, la Economía de Caricias</p>
<p><u>Intimidación:</u>          Intimidación Conversacional, Metáforas, Metáforas Políticas y Propaganda, Tapapensamientos, Estás bromeando ¿Verdad?, Juegos de Poder de la Lógica, si No lo Puedes Probar No, Desacreditar las Fuentes, Redefinición, Focos de Poder, Intimidación Física Sutil, Violencia</p>
<p><u>Mentiras:</u>          La Mentira Descarada y la Gran Mentira, Mentiras por Omisión, Medias Verdades, Secretos, Bola Alta / Bola Baja, Estadísticas, Rumores</p>
<p><u>Juegos de Poder Pasivos:</u>          Nadie en el Piso de Arriba, Me lo Debes</p>

Fuente: Steiner, 1981

### **10.2.1.1 Juegos de escasez – todo o nada**

Los juegos de poder de escasez recurren al temor que la gente tiene a encontrarse en caso de extrema necesidad y privados de algo que necesitan urgentemente.

En este caso, los jugadores consiguen poder conectando con la avaricia y el temor a la necesidad de los demás.

Steiner apunta que el mundo está lleno de personas con miedo a la necesidad, y esto explica su necesidad por acumular más de lo necesario. Estas necesidades de acumular no incluyen sólo los bienes materiales, también incluyen las necesidades de reconocimiento social en forma de caricias, entendiendo por caricias cualquier la unidad de reconocimiento social tal y como utiliza la terminología del Análisis Transaccional.

Steiner considera que las personas tendemos a convertir las caricias que damos y recibimos en un bien escaso mediante un fenómeno que denomina la Economía de Caricias. La escasez de caricias explica por qué las personas necesitan atesorar caricias que reflejen la aprobación de los demás, lo que les lleva a desarrollar comportamientos para ser percibidos como personas que “están bien”, “no se equivocan” o “tienen siempre la razón”.

En este sentido Steiner muestra una serie de juegos de poder en torno a la escasez (“Quiéreme o déjame”, “Lo tomas o lo dejas”...). En estos juegos, los jugadores utilizan la economía de caricias y el temor a la necesidad para controlar a los demás.

#### **10.2.1.2 Juegos de intimidación**

Los juegos de intimidación se apoyan en el miedo a la violencia que tiene la víctima, por lo que el jugador recurre a excitar los mecanismos de la obediencia y la culpa conectando con el miedo que el otro tiene a la violencia emocional (sutil) o a la violencia física (burdo).

Claude Steiner define un catálogo de juegos (intimidación conversacional, metáforas, propaganda, tapapensamientos, ¿estás bromeando, verdad?, desacreditar las fuentes...) cuyo denominador común es atacar y cuestionar las formas de pensar y de actuar de la otra persona al objeto de controlar su comportamiento.

#### **10.2.1.3 Juegos basados en la mentira**

La tercera familia de los juegos de poder se apoya en el engaño, una de las formas más efectivas de control. El engaño se construye desde el sentimiento de

superioridad frente a la persona engañada, pues esta superioridad justifica que no necesitemos decirle la verdad. El engaño ataca a la capacidad de las personas de entender el mundo y de ser efectivas, lo que permite alejarlas de sus objetivos o acercarlas a los objetivos del jugador de poder.

Esta familia está formada por un conjunto de juegos (omisión, medias verdades, secretos, estadísticas, rumores...) cuyo objetivo común es manipular el mundo que percibe el otro al objeto de influir sobre él.

#### **10.2.1.4 Juegos de poder pasivos**

Mientras que los juegos anteriores (activos) permitían al jugador conseguir lo que quiere pasando al ataque, los juegos de poder pasivos son defensivos y consiguen sus objetivos de forma pasiva. A este respecto Steiner presenta dos juegos (nadie en el piso de arriba y me lo debes) que se limitan a ignorar las peticiones del otro, o a alterar la realidad para crear en él un sentimiento de obligación.

#### **10.2.2 La respuesta ante los juegos de poder**

Tal y como vimos anteriormente, Steiner identifica cuatro posibles respuestas ante los juegos de poder pero sólo una de ellas, la cooperativa, constituye una solución.

Las restantes son la escalada, la sumisión y la antítesis. En el primer caso se reacciona a un juego de poder con otro mayor, por lo que se entra en un ciclo que sólo acaba cuando uno de los jugadores pierde. Respecto a la sumisión, ésta consiste en someterse y seguir los deseos de la otra persona, una solución que, aunque evita

enfrentamientos innecesarios, no constituye en sí una solución al juego. Respecto a la antítesis, ésta se trata de presentar un juego que neutralice al primero.

La respuesta cooperativa que propone Steiner requiere del compromiso y de la creatividad. La pone en marcha la víctima del juego a través de la conversación (1) describiendo el juego de poder detectado, (2) haciendo un autoexamen de sus sentimientos y (3) presentando una propuesta cooperativa como alternativa al juego.

### **10.2.3 Legado**

El Análisis Transaccional es un punto de partida interesante a la hora de entender los juegos de poder en las organizaciones empresariales. Parte de las relaciones personales y nos muestra las diferentes estrategias que una persona puede desarrollar para que otra haga algo que no quiere hacer o deje de hacer algo que sí quiere.

También nos permite introducir en estas estrategias distinciones como la sutilidad, la pasividad o la introducción de la fuerza o la psicología a la hora de ejercer el poder. Asimismo evalúa las posibles reacciones de escalada, antítesis, sumisión o desarrollo de soluciones cooperativas, presentando esta última como la más interesante que se pueda desarrollar tanto en el mundo de las relaciones personales como en el dominio de las organizaciones.

Como mencionamos anteriormente, las contribuciones de Steiner en torno a los Juegos de Poder se desarrollan en el marco de las relaciones personales. No obstante, sugiere que estos juegos se encuentran en otros dominios como la empresa o la política. En el caso de las organizaciones mercantiles podemos encontrar esta distinción en

Mintzberg en su obra de 1983.

Antes de introducir los juegos políticos de Mintzberg, es interesante considerar otros dos enfoques. En primer lugar, advertir la presencia de los juegos de poder en otras aportaciones previas en torno al liderazgo, en la medida que conciben el proceso del liderazgo como un ejercicio por el que las personas gestionan sus bases de poder al objeto de influir sobre los demás.

En segundo lugar, introducir el trabajo de Krausz, en la medida que intenta explorar la extensión de los juegos de Steiner al dominio de las organizaciones empresariales desde el Análisis Transaccional.



## **11 La Distinción del Poder y de los *Juegos de Poder* en el Liderazgo y la Influencia**

El análisis del poder y de los juegos de poder está conectado con los estudios en torno al liderazgo y la influencia en las organizaciones. Michelson (2010) considera el poder como una fuerza positiva que permite alcanzar las metas organizacionales, grupales o individuales. No obstante, el poder en estado puro no permite alcanzar estas metas, pues es necesario el ejercicio del liderazgo para transformar el poder en influencia y la influencia en resultados.

Así, el liderazgo consiste en el ejercicio del poder (Michelson p. 193), y la influencia, consistiendo esta última en obtener el consentimiento de los demás para que ayuden, colaboren y trabajen con el líder para alcanzar un objetivo.

El desafío al que se enfrenta el líder de una organización quedaría en un ejercicio en dos tiempos consistente en:

- a) Construir una base efectiva de poder
- b) Desarrollar estrategias efectivas de influencia que den lugar a comportamientos basados en el cumplimiento, el esfuerzo y el compromiso de las personas de la organización

Michelson sostiene que esta actuación del líder, dirigida a transformar el poder en estrategias de influencia, puede dar lugar a dinámicas positivas o negativas.

Las dinámicas positivas son aquellas que permiten optimizar resultados y suelen manifestarse en mejoras de la competitividad y de la capacidad de respuesta y

adaptación de la organización. Estas dinámicas positivas generan comportamientos en las personas orientados a pensamientos innovadores, resolución creativa de problemas e innovación en forma de nuevos prototipos, productos o servicios.

La influencia del líder también puede crear dinámicas negativas de comportamiento, como son el autoengrandecimiento, las batallas de poder, la visión limitada de las personas o el desarrollo de conflictos dentro de la organización. En este caso, los resultados se manifiestan en el deterioro de la eficiencia, en el incremento de los costes, en la falta de capacidad innovadora, en la existencia de conflictos internos y en la falta de compromiso de las personas.

Este ejercicio del liderazgo en dos tiempos, el primero basado en la construcción de bases de poder y el segundo basado en el desarrollo de estrategias de influencia conecta con la distinción de juegos de poder como veremos posteriormente en Mintzberg (1992) así como con el resto de las taxonomías en torno a los juegos de poder. En este sentido es interesante explorar el desarrollo de ambos conceptos: bases de poder y estrategias de influencia.

### ***11.1 Bases de poder. El liderazgo Situacional***

Las distinciones de poder y de bases de poder fueron introducidas por Hersey, Blanchard y Natemeyer en su modelo de Liderazgo Situacional en 1979, incorporando y adaptando las bases de poder desarrolladas anteriormente por French y Raven (1959) y por Raven y Kruglanski (1970).

Para Hersey et al., el liderazgo consiste en el proceso de "influir sobre las actividades de una persona o de un grupo en sus esfuerzos para cumplir sus metas" (Hersey et.al, 1979 p. 428), mientras que el poder es "el potencial de influencia que posee un líder (...), el recurso que permite a un líder inducir el cumplimiento o influir sobre sus seguidores".

### **11.1.1 Modelo de liderazgo situacional**

El modelo de Liderazgo situacional desarrollado por Hersey y Blanchard parte de que no existe una única forma de liderar. De lo contrario, el líder debe ajustar su estilo según las necesidades de liderazgo que plantea cada situación a la que se enfrenta. Estas necesidades de liderazgo vienen definidas por el grado de madurez de los subordinados, madurez que el líder debe evaluar para adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de la situación.

Los autores definen la madurez como "la capacidad y el deseo de las personas o grupos de asumir responsabilidades para dirigir su comportamiento en un área en particular" (Hersey et al. 1979, p. 420).

En este sentido construyen un continuo de madurez basado en cuatro escalas (baja, de baja a moderada, de moderada a alta y alta. Para cada nivel de madurez existe un estilo de liderazgo óptimo (decir, vender, participar o delegar), pues es este estilo de liderazgo óptimo el que más probabilidad de éxito tiene a la hora de alcanzar resultados. Estos cuatro estilos se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9 - Liderazgo Situacional - Estilos**

<b>Estilo</b>	<b>Madurez</b>	<b>Definición</b>
Decir - Telling	Baja	Para personas que ni quieren ni son capaces de asumir responsabilidades Dar instrucciones claras y específicas y supervisar Comunicación directiva, en una única dirección Muy orientado a la tarea Poco orientado a la relación
Vender - Selling	De baja a moderada	Para personas que quieren asumir responsabilidades pero no tienen capacidad para hacerlo Dar apoyo para reforzar la motivación y el entusiasmo de los colaboradores Comunicación en dos direcciones Muy orientado a la tarea Muy orientado a la relación
Participar - Participating	De moderada a alta	Para personas que tienen capacidad pero les falta la confianza y el entusiasmo Apoyar la capacidad de los colaboradores Comunicación en dos direcciones Muy orientado a la relación Poco orientado a la tarea
Delegar - Delegating	Alta	Las personas tienen capacidad y motivación Necesitan poca dirección y apoyo Escasa comunicación Muy orientado a la tarea Poco orientado a la relación

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Hersey, P., et al., 1979)

Conforme el grado de madurez de las personas evoluciona, el líder debe ajustar su estilo a las nuevas necesidades de liderazgo a las que se enfrenta el grupo.

### **11.1.2 Introducción de las bases de poder**

En 1979 los autores ampliaron este modelo introduciendo la distinción de las bases de poder. Con esta revisión se mejora el modelo para considerar qué bases de poder debe utilizar el líder "para inducir el cumplimiento o influir sobre el comportamiento" (Hersey et al., 1979 p.421), pues sostienen que para cada nivel de madurez existen unas bases de poder que garantizan más probabilidad de éxito en el ejercicio del liderazgo.

Para precisar estas diferentes bases de poder, los autores adaptaron las cinco bases de poder definidas por French y Raven (1959), añadieron el poder por información (que incorporaron en 1970 Raven y Kruglanski), e introdujeron el poder de conexión quedando finalmente las siete bases de poder que se muestran en la Tabla 10.

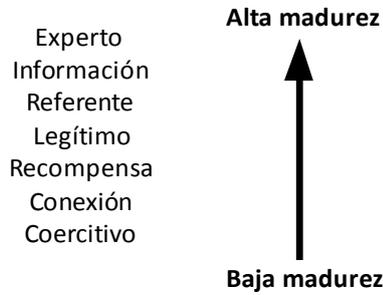
Teniendo en cuenta cada nivel de madurez es posible definir desde qué bases de poder se debe ejercer el liderazgo. Para ello, los autores representan un continuo desde los niveles reducidos de madurez hasta los niveles elevados. En este sentido para los niveles más bajos de madurez, los autores aconsejan ejercer el poder desde la coercitividad. Conforme la madurez de los seguidores va evolucionado se propone apoyarse gradualmente en el poder de conexión, de recompensa, legítimo, de referente y de formación, para ejercer el liderazgo desde el poder de experto cuando la madurez alcanza valores elevados en base al esquema que se muestra en la Figura 4.

**Tabla 10 - Bases de poder**

<b>Poder</b>	
Coercitivo	Basado en el miedo. Un líder con una puntuación alta en este base genera sumisión, pues la falta de cumplimiento da lugar a castigos tales como asignar tareas poco deseables, reprimendas o despidos.
Conexión	Se basa en las conexiones con personas influyentes o importantes. Los líderes con elevada puntuación consiguen el cumplimiento de sus seguidores porque quieren obtener favores o evitar la desaprobación de esas conexiones poderosas.
Experto	Se basa en la posesión de experiencia, habilidades y conocimiento. Un líder con elevado poder de experto es percibido como alguien que posee suficiente experiencia como para facilitar el trabajo de los demás, lo que lleva al cumplimiento de sus demandas.
Información	Se basa en la posesión o en el acceso a información que es valiosa para los demás. Esta base de poder es influyente porque los demás necesitan o quieren esa información.
Legítimo	Se basa en la posición de quien lo ostenta. Los líderes que poseen elevado poder legítimo influyen sobre los demás porque sienten que esta persona tienen ese derecho, en virtud de su posición en la organización, para esperar su cumplimiento.
Referente	Se basa en rasgos personales. Un líder con poder de referente gusta y es admirado, y los demás desean ser identificados con él o con ella.
Recompensa	Se basa en la capacidad de conceder recompensas. Los seguidores piensan que su cumplimiento dará lugar a aumentos de sueldos, promociones, reconocimientos u otras recompensas,

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Hersey, P., et al. 1979)

**Figura 4 - Bases de Poder y Niveles de Madurez**

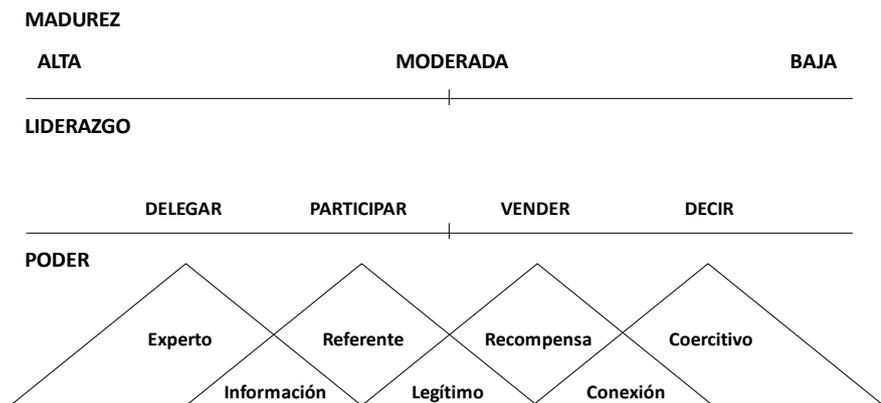


**Impacto de las Bases de Poder en los diferentes niveles de madurez**

Fuente: Hersey, P., et al. (1979 p.420)

La integración estilos de liderazgo – bases de poder – madurez quedaría reflejada en el esquema que se muestra en la Figura 5

**Figura 5 - Liderazgo, Bases de Poder y Madurez**



Fuente: Elaboración propia (adaptado de Hersey, P., et al. 1979)

### **11.1.3 Percepción de poder y Power Perception Profile**

Llegado a este punto, Hersey et al. resaltan la necesidad de que los líderes puedan evaluar si su ejercicio del poder está induciendo al cumplimiento de sus objetivos y si está produciendo comportamientos que acercan a estos objetivos. Para ello desarrollan una herramienta (Power Perception Profile) dirigida a evaluar las fuentes de poder que los seguidores perciben en su líder. Esta herramienta consiste en un cuestionario dirigido al líder (autopercepción) o a sus seguidores (evaluación externa). Para su cumplimentación, el evaluador responde 21 preguntas en torno a por qué los seguidores hacen las cosas que el líder sugiere o quiere que hagan.

### **11.1.4 Legado**

El modelo del Liderazgo Situacional tiene una amplia repercusión en la literatura sobre la gestión de organizaciones. Sánchez y Rodríguez (2010) valoran su capacidad intuitiva así como su repercusión en las escuelas de negocio y su impacto en posteriores trabajos de investigación. En este sentido, estos autores consideran entre sus principales fortalezas la novedad de introducir el carácter situacional que tiene el estilo de liderazgo y la necesidad de adaptación que conlleva los cambios en las variables situacionales. Otra de estas fortalezas es la incorporación en el modelo de los diferentes niveles de madurez con los que cuentan los miembros del equipo.

No obstante los mismos autores encuentran algunas debilidades en el modelo, principalmente la escasa investigación desarrollada en torno a su validez, la falta de

definición del concepto de la madurez de los seguidores y las inconsistencias que presenta la propia lógica de este modelo.

## **11.2 Estrategias de influencia**

Respecto a la variedad de estrategias que los directivos emplean para cambiar el comportamiento de los demás, Kipnis et al. (1984) destacaron una escasez de investigación sistemática en torno a estas estrategias, presentando un trabajo en el que evalúan la variedad de estrategias que los directivos emplean para influir en sus interlocutores. Para el desarrollo de su investigación se recopiló información de directivos británicos, norteamericanos y australianos en torno a incidentes reales en que intentaron cambiar el comportamiento de sus superiores, sus subordinados y sus pares.

A partir de los resultados, los autores llegaron a identificar las siete estrategias de influencia que se muestran en la Tabla 11.

**Tabla 11 - Estrategias de Influencia**

<b>Estrategia</b>	
Razón	Implica el uso de hechos y datos para apoyar el desarrollo de un argumento lógico
Amistad	Implica el uso de recurrir a acciones para impresionar a los demás, para adularles o para crear buenas relaciones
Coalición	Implica la movilización de otras personas dentro de la organización
Negociación	Implica el uso de la negociación como medio para intercambiar beneficios o favores
Asertividad	Implica el uso de de una comunicación directa y eficaz
Autoridad Superior	Implica ganarse el apoyo de las esferas superiores de la organización para conseguir su apoyo
Sanciones	Implica el uso de recompensas y castigos institucionalizados dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Kipnis et al., 1984)

Tomando como base estas siete políticas, los autores construyeron un instrumento (POIDS - Profile of Organizational Influence Strategies) dirigido a medir el uso de estas estrategias y a detectar, cuáles son las más frecuentes.

Los resultados obtenidos mostraron que las estrategias más populares que los directivos emplean para influir sobre sus superiores son, por orden de importancia, la razón, la coalición y la amistad. En el caso de las estrategias dirigidas a influir sobre los subordinados, las más frecuentes fueron la razón, la asertividad y la amistad.

La aplicación del cuestionario en 360 directivos de los países antes mencionados permitió también detectar tres patrones de influencia directiva que ellos identificaron como pistoleros (shotgun managers), tácticos (tacticians) y espectadores (bystanders).

- los pistoleros son personas que utilizan de manera indiscriminada las siete estrategias. Las personas que se comportan según este patrón suelen tener poca experiencia y no obtienen un buen resultado a la hora de alcanzar sus objetivos.

- los tácticos son personas con una puntuación alta a la hora de influir a través de la razón, también obtienen puntuaciones medias en el resto de las estrategias. Son personas que consiguen sus metas mediante argumentos que se apoyan en los hechos y en los datos. Suelen ser flexibles y logran alcanzar niveles elevados de poder en la organización, donde llegan a alcanzar puntuaciones elevadas en lo que a la consecución de sus objetivos se refiere.

- los espectadores son personas con escasa influencia en la organización, de hecho puntúan bajo en las siete estrategias anteriores, a pesar de que puedan ocupar posiciones importantes dentro de ella. Desarrollan su gestión de forma rutinaria y se encuentran insatisfechos respecto a su capacidad de trabajar de forma efectiva.

Los autores concluyen con que las razones que tienen los directivos para elegir unas estrategias u otras están determinadas por sus objetivos, por el control de los recursos, por su poder y por sus expectativas de éxito.

En la mayoría de las ocasiones, los directivos no pueden escoger la estrategia más apropiada. Las limitaciones que les impiden hacerlo son su falta de poder, sus objetivos y el clima organizacional. La elección de una estrategia equivocada en la mayoría de las ocasiones está determinada por el hábito, por la falta de previsión o por la evaluación incorrecta de la motivación que tienen los demás a la hora de cumplir con

sus responsabilidades.

### **11.2.1 Legado**

A la hora de buscar un área de investigación en torno a estrategias que desarrollan personas o grupos para influir en el comportamiento de otras personas o grupos dentro del dominio de las organizaciones, es posible encontrar aportaciones interesantes en los trabajos desarrollados en torno al liderazgo.

La propia naturaleza del liderazgo se concibe como un proceso a través del cual el líder identifica sus bases de poder y las utiliza mediante estrategias (o juegos) dirigidos a influir sobre otras personas con el objetivo de alinearlos con sus propias metas, con la visión o con la misión que se ha marcado dentro de los intereses de la organización.

### ***11.3 Poder y Liderazgo en las organizaciones: El Análisis Transaccional***

Rosa Krausz (1986) hace una revisión de la literatura en torno al poder y la influencia desde la teoría del Análisis Transaccional, que utiliza como marco de referencia para comprender las consecuencias de los diferentes estilos de poder y liderazgo. Para ello, Krausz parte de las siguientes definiciones:

a) Poder es "la capacidad de influir en las acciones de los demás, ya sean personas o grupos" (p.85), haciendo referencia al potencial de influencia que tienen los líderes en términos de Hersey et al. (1979).

b) Liderazgo es "la forma en que se emplea el poder en el proceso de influir sobre las acciones de los demás" (p.86)

Kraus parte de que no todo el poder que poseen las personas se deriva de la organización. Algunos de los tipos de poder que ostentan tiene su base en las características personales y el bagaje de experiencia con el que cuentan. Por ello establece dos fuentes de poder: el poder organizacional y el poder personal.

### **11.3.1 Poder personal, poder individual y fuentes de poder**

El poder organizacional es aquel que se deriva por el hecho de ostentar un determinado estatus individual dentro de una estructura, según la función que tiene una persona dentro del sistema y la capacidad que el sistema le da para influir sobre los demás.

Este poder organizacional se encuentra distribuido formalmente entre los miembros de la organización y configura su estructura organizativa derivando hacia estructuras planas o estructuras piramidales.

Así, las estructuras de organización con forma de pirámide se corresponden con distribuciones en las que este poder se concentra en la cúspide. Krausz (1987) sostiene que en este tipo de organizaciones los directivos se aíslan formando grupos cerrados que se resisten al cambio, o monopolizan el poder organizativo y lo utilizan autocráticamente para conseguir sus propias metas. Al no basarse los ascensos en la competencia se exige una conformidad que estimula a los individuos a asumir los roles que se esperan de ellos, lo que conduce a la existencia de juegos organizativos.

En el caso de las estructuras planas de organización, éstas corresponden a organizaciones en las que el poder se distribuye de manera equilibrada entre la mayoría de los miembros. Krausz defiende estas estructuras frente a las piramidales, pues considera que en estas organizaciones el control externo es reemplazado por el autocontrol y se valora la participación el respeto mutuo y el ser competente. (Krausz, 1987).

Respecto al poder personal, éste no se puede distribuir equitativamente a lo largo de la organización, pues depende de cada individuo. No obstante, la organización puede fortalecer o inhibir el uso del poder personal. Así, una organización puede fortalecer el potencial de las persona para que contribuyan a su eficacia a través del desarrollo y el crecimiento personal y profesional. Del mismo modo, también puede inhibir este poder, rebajando sistemáticamente el potencial humano de las personas.

Krausz define seis tipos de poder, tres de ellos basados en la persona y otros tres basados en la organización, estableciendo la clasificación de tipos de poder que se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12 - Tipos de Poder de Rosa Krausz**

Organizacional	Coerción o presión Basado en el miedo hacia actos punitivos sobre su esfera de influencia Se emplea para asegurar de que las personas o los grupos aceptarán los actos de influencia o los cumplirán
	Posición Asociado al estatus que una persona tiene en la estructura organizacional y a su puesto, e independiente de las características personales de quien lo ocupa También se conocer como poder institucional, legal, tradicional o legítimo
	Recompensa Está relacionado con la capacidad de asignar compensaciones directas o indirectas, materiales o psicológicas en forma de dinero, posición, visibilidad, caricias...
Personal	Apoyo Basado en la capacidad de estimular la implicación de subordinados, superiores o pares en los desafíos de la organización (ya sean internos o externos)
	Conocimiento Relacionado con las destrezas, la información, la práctica y la experiencia que posee la persona y que son relevantes para su puesto y para la organización.
	Competencia Interpersonal Basada en las habilidades de comunicación, destrezas, empatía, autenticidad, atención, respeto, confianza y capacidad para relacionarse Implica el establecimiento de una red informal de relaciones

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Krausz 1986 p. 87-88)

### 11.3.2 Estilos de liderazgo

El poder, para Krausz, actúa como una energía que mantiene al sistema en funcionamiento, transformando inputs en outputs. Se implementa a través de la interacción que los individuos realizan a través de sus roles personales y organizacionales. Está conectado con la teoría de los juegos de Berne y con cualquier

intento de definir tipologías de liderazgo, pues el poder crea patrones de comportamiento que tienden a ser asimilados por la cultura de la organización.

Así el uso de los diferentes tipos de poder condiciona diferentes tipos de liderazgo que Kraus agrupa en cuatro estilos diferentes según la clasificación que se presenta en la Tabla 13.

**Tabla 13 - Estilos de Liderazgo – Rosa Krausz**

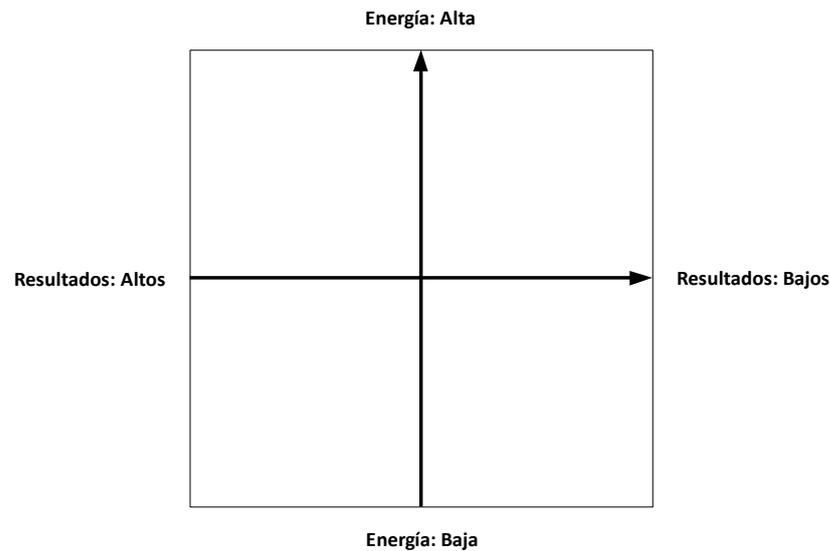
Coercitivo	Ejercicio del poder basado mayoritariamente en la COERCIÓN y en la POSICIÓN No conduce a un liderazgo social Conlleva una opresión que fomenta la alienación y la robotización, produciendo situaciones de ineficacia personal y profesional Infrautilización del potencial humano
Controlador	Ejercicio del poder principalmente a través de la COERCIÓN, la POSICIÓN y la RECOMPENSA En este caso la coerción se desarrolla de manera sutil a través de la manipulación material y emocional Similar a la Teoría X de Mc Gregor (1960) Desconfianza en la capacidad humana de trabajar y pensar de manera autónoma Fomenta la falta de responsabilidad, la competición, la desconfianza, y las estrategias defensivas Tendencia a la formación de alianzas para concentrar el poder organizacional
Coaching	Uso del poder principalmente mediante POSICIÓN, RECOMPENSA, CONOCIMIENTO y APOYO. Permite el desarrollo personal y el crecimiento profesional Puede estimular la dependencia hacia los superiores jerárquicos o hacia las personas con mayor experiencia El poder organizacional puede infrautilizarse Clima de apertura y cooperación
Participativo	Ejercicio del poder apoyándose principalmente en RECOMPENSAS, APOYO, CONOCIMIENTO, POSICIÓN y COMPETENCIAS INTERPERSONALES Se fomentan la creatividad, la resolución de problemas y la toma de decisiones El clima refleja confianza y respeto sea cual sea la posición en la jerarquías Sentimiento global de bienestar entre los miembros de la organización

Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Krausz, 1986, pp. 88-89)

Dado que los líderes se enfrentan al desafío de conseguir resultados superiores a la suma de los recursos empleados (Krausz, 1986), la eficacia de cada uno de los estilos

anteriores de liderazgo estará determinada por la cantidad de recursos que emplean (energía) y la consecución de los resultados correspondientes. Así Krausz evalúa los diferentes estilos de liderazgo en base al esquema que se muestra en la Figura 6.

**Figura 6 - Estilos de liderazgo, cantidad de energía empleada y resultados obtenidos**



Estilos de liderazgo, cantidad de energía empleada y resultados obtenidos

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Krausz, 1986 p. 89)

Por lo que Krausz concluye el estilo participativo como el más eficaz de los estilos analizados

### **11.3.3 Estilos de liderazgo y análisis transaccional**

Krausz encuentra en el Análisis Transaccional un marco de referencia muy valioso a la hora de analizar el poder y el liderazgo. Citando a Blakeney (1983), considera que hay dos factores que influyen sobre la eficacia personal: (1) el empleo del estado del yo apropiado para cada ocasión, y (2) el uso de los estados del yo desde una

posición “yo estoy bien”. Así, con el empleo del Adulto es posible elegir qué estado del ego funcionará y evaluar la eficacia de su comportamiento.

Krausz defiende que en una estructura organizacional, el comportamiento de los superiores tiene una influencia modeladora sobre los subordinados, sobre todo cuando estos comportamientos están institucionalizados como parte de la cultura organizacional. Además, estos comportamientos se replican cuando estos subordinados interactúan con sus propios subordinados, generando un efecto multiplicador.

Por ello, si un directivo emplea estados del yo inapropiados para una situación determinada, su efecto puede ser más dañino de lo que inicialmente pueda parecer, pues este comportamiento tiene un efecto modelador y produce comportamientos inadecuados que afectan a la cultura organizacional de forma negativa. Este proceso es también aplicable al uso apropiado o inapropiados de patrones de reconocimiento (caricias), formas de programar el tiempo, juegos, etc..., pues todos estos son actos influyentes.

Krausz relaciona los estilos de liderazgo con la teoría del Análisis Transaccional a través de las distinciones de la simbiosis y del descuento. Considera que ambas distinciones ayudan a explicar la reacción de los subordinados ante los actos influyentes de los líderes. Así, cada estilo de liderazgo es un modelo de comportamiento que refleja la posición del líder frente a la vida (yo estoy bien/mal, tú estás bien/mal) y que invita a ciertos tipos de respuestas por parte de sus colaboradores.

a) Estilo de Liderazgo Coercitivo: la consecuencia más probable de este estilo de liderazgo es el establecimiento de una relación simbiótica entre el líder y la persona o el grupo.

La adopción de este estilo se justifica exagerando la irresponsabilidad de los demás, su ineptitud y su falta de ganas de trabajar. La reacción de los subordinados consiste en la pasividad “no hacer nada relevante para resolver el problema”, la incapacitación o la violencia.

Las transacciones se desarrollan desde la posición “yo estoy mal / tú estás mal - /-”, fundamentalmente entre el Padre Crítico (líder) y el Niño Adaptado (seguidores). La resistencia al cambio tiende a ser alta, pues se ha excluido al Adulto de las transacciones.

El escenario resultante es una relación de dependencia (simbiosis) en el que para que exista un equilibrio en las caricias, los participantes adoptan patrones pasivos de comportamiento que, en algún caso, pueden incluir además actos violentos o de sabotaje.

b) Estilo de Liderazgo Controlador: en este estilo también tienden a predominar las relaciones simbióticas entre el líder y el individuo o el grupo. También se producen comportamientos pasivos como la sobreadaptación y la agitación.

Las transacciones se desarrollan desde la posición “yo estoy mal / tú estás mal - /-”, fundamentalmente entre el Padre (Crítico y Nutricio) y el Niño Adaptado (Natural, Adaptado y Pequeño Profesor). La resistencia al cambio tiende a ser alta, pues se ha contaminado al Adulto.

No obstante, existe una conciencia de la realidad, se reconocen los estímulos y su importancia, aunque se descuenta la importancia de los problemas.

c) Estilo de Liderazgo Coach: se establece una relación semi-simbiótica entre el líder y sus subordinados. Esto significa el uso del estado Adulto y el empleo del Padre por parte del líder y del Niño por parte de los subordinados, abandonándose el resto de los estados del yo. Todos se hallan en una posición +/+.

El proceso es en cierta medida efectivo, aunque crea algo de dependencia. Se puede descontar la capacidad de resolver problemas y visualizar alternativas. El comportamiento pasivo se traduce en una agitación que se expresa mediante la actividad intensa.

d) Estilo de Liderazgo Participativo: en este estilo desaparecen las relaciones simbióticas. Se emplean todos los estados del yo de manera positiva de manera que todas las personas utilizan sus capacidades para reaccionar, resolver problemas y tomar decisiones. Las personas gestionan la influencia que ejercen sobre las creencias, pensamientos y emociones de los demás, así como de las suyas.

“Las personas se relacionan como iguales, conscientes de sus responsabilidades como personas, profesionales y miembros de grupos y organizaciones” (Krausz, 1986 p.93)

Krausz considera que no existen tipos puros de liderazgo, pues cada persona actúa mezclando comportamientos de los diferentes tipos presentados. No obstante lo

relevante para un líder es su estilo predominante, pues este estimula reacciones que pasan a formar parte de la cultura de la organización y que dan lugar a patrones de comportamiento.

Producir un cambio organizacional sólo es posible cuando las personas cambian y para ello es necesario que tengan poder personal, de ahí la importancia de empoderar a las personas para reforzar su capacidad de actuar con opciones, pues mientras más opciones tiene una persona, más poderosa tiende a ser.

Además, Krausz evalúa a partir de tendencias observadas en las organizaciones la relación existente entre los diferentes tipos de poder con las caricias, las posiciones vitales básicas, la programación del tiempo, los juegos y el clima organizacional, llegando al esquema que se muestra en la Tabla 14

La tabla 15 muestra la asociación que hace Krausz de una serie de juegos para el ejercicio de las diferentes fuentes de poder.

**Tabla 14 - Tipos de poder, relaciones con diferentes variables**

**Relación entre Tipos de Poder, Caricias, Posiciones Vitales, Programación del Tiempo, Juegos y sus Efectos sobre el Clima Organizacional**

<b>Tipos de Poder</b>	<b>Caricias</b>	<b>Posiciones Vitales (1)</b>	<b>Programación del tiempo</b>	<b>Juegos (2)</b>	<b>Clima Organizacional</b>
Coerción	Condiciona Negativa	+/- -/+	Soledad	NIGYSOB	Alienación
	Incondiciona Negativa	+/- -/-	Rituales Juegos	Blemish Courtroom Corner, Rapo	
Posición	Condiciona Negativa	+/- -/+	Rituales	WDYYB, Blemish	Depresión Confusión
			Juegos	If it weren't NIGYSOB SWYMD, Schlemiel	
Recompensa	Condiciona Negativa	+/- -/+	Rituales	NIGYSOB, WDYYB	Inseguridad
	Condiciona Positiva	+/- +/-	Pasatiempos	Courtroom, I'm only Cavalier	
Conocimiento	Condiciona Negativa	+/- -/+	Actividades	I'm only	Ansiedad
	Condiciona Positiva	+/+ +/+	Pasatiempos Juegos	Happy to help WWYDWM WDYYB NIGYSOB	
Apoyo	Condiciona Positiva	+/+ +/+	Actividades	I'm only	Aceptación
	Condiciona Negativa	+/- -/+	Juegos Intimidad	Happy to help Harried WDYYB	Seguridad Dependencia
Competencia	Condiciona Positiva	+/+ +/+	Actividades		
Interpersonal	Incondiciona Positiva		Intimidad		Confianza
	Condiciona Negativa				Apertura

(1) La doble posición vital denota la tendencia de la relación entre la persona que ostenta el poder y los miembros de la organización

(2) Los jugos se corresponden con los siguientes jugos de Berne

NIGYSOB = ¡Ya te tengo, hijo de perra!

WDYYB = ¿Por qué no haces? Sí pero

SWYMD = ¡Mira lo que me has hecho hacer!

WWYDWM = ¿Qué harías tu sin mí?

Blemish = Tacha, Defecto

Courtroom = Tribunal

Corner = Arrinconado

Rapo = Violación

If it weren't = Si no fuera por

Schlemiel

I'm only = Sólo intento ayudarte

Happy to help = Me gusta ayudar

Harried = Agobiada?

Fuente: Adaptado de Krausz 1986 p. 92

**Tabla 15 - Juegos asociados a cada fuente de poder**

<b>JUEGO</b>	<b>PODER</b>
Agobiada	Apoyo
Arrinconado	Coerción
Me gusta ayudar	Conocimiento
¡Mira lo que me has hecho hacer!	Posición
¿Por qué no haces? Sí pero	Posición, Recompensa y conocimiento
¿Qué harías tu sin mi?	Conocimiento
Schlemiel	Posición
Si no fuera por	Posición
Sólo intento ayudarte	Conocimiento
Tacha, Defecto	Coerción y Posición
Tribunal	Coerción y Recompensa
Violación	Coerción
¡Ya te tengo, hijo de perra!	Coerción, Posición, Recompensa y Conocimiento

Fuente: Adaptado de Krausz 1986 p. 92

A continuación se presenta una pequeña síntesis sobre estos juegos<sup>5</sup>:

a) Agobiado - Es un juego que se realiza desde el papel de Víctima y en el que la persona se muestra dispuesta a sacrificarse por los demás (jefes, colaboradores, compañeros...). Este sacrificio le impide dedicarse tiempo a sí mismo, lo que afecta al resultado de sus intentos de ayudar.

b) Arrinconado - Es un juego de manipulación por el que la situación se conduce para dejar en evidencia al otro de que haga lo que haga, estará mal.

---

5 Los juegos que se relacionan aparecen frecuentemente en la Literatura del Análisis Transaccional y se encuentran en Berne (1964). En esta obra se desarrolla cada uno de estos juegos en mayor o menor medida a través de fichas que describen las características de cada juego (Título, Tesis, Propósito, Roles, Dinámicas, Ejemplos, Paradigmas, Movimientos, Ventajas y Juegos Relacionados)

c) Me gusta ayudar - Este juego se realiza desde una posición de Rescatador. La persona siempre actúa ayudando a los demás pero albergando un motivo ulterior, ya sea una penitencia por algo que cometió antes, alguna perversión, la búsqueda de prestigio o la necesidad de asociarse a personas para explotarlas después. Gracias a este comportamiento consigue caricias positivas.

d) Mira lo que me has hecho hacer - Se utiliza para la justificar los errores personales atribuyendo la culpa en otras personas. Está asociado a sentimientos de odio, resentimiento e inadecuación.

e) Por que no haces? Si pero... - Este juego se juega desde el papel de Víctima que está afrontando un problema. Las personas que la acompañan intentan ayudarle proponiendo soluciones que son descartadas una a una por la primera, que las va rebatiendo sistemáticamente al objeto de dar a entender con que no existe solución posible.

f) ¿Qué harías tú sin mí? - Se juega para justificar una posición de Rescatador apoyándose en cómo sería el mundo si no fuese por esta posición

g) Schlemiel - Una persona realiza acciones destructivas en una situación en la que los demás no tienen más remedio que contener su ira y concederle el perdón.

h) Si no fuera por... - Este juego posee diferentes variaciones. “Si no fuera por tí” se juega desde una posición de Víctima que se justifica en una persona o en una situación para pasar a actuar como Perseguidor. “Si no fuera por mí” se juega desde una posición de Rescatador para pasar a Perseguidor. “Si no fuera por ellos” y “Si no fuera por vosotros” son también variantes. En todas se juega para

justificar comportamientos y pasar a una posición de Perseguidor desde la que atribuir responsabilidades y culpas.

i) Sólo intento ayudarte - Una persona ofrece una ayuda o un consejo a otra persona que no se lo ha pedido. Al cabo del tiempo esta vuelve diciendo que no tuvo el efecto deseado, por lo que el primero resta importancia al fracaso para que lo vuelva a intentar. El juego se sucede mientras que la frustración del otro va creciendo. Cualquier solución alternativa que intente recibirá la respuesta del primero, actuando como Perseguidor, atacará los posibles intentos que haga de forma alternativa, así como los fracasos que experimente.

j) Tacha, defecto - Los jugadores del juego no se sienten cómodos con una nueva persona hasta descubrir sus defectos o sus trapos sucios. Por ello actúan desde un rol de Perseguidor para buscar defectos con los que demostrar que “Yo estoy bien” y “Tú estás mal”.

k) Tribunal - Dos personas comienzan discutiendo sobre algo. Uno de ellos busca a un tercer participante. Conforme se suman más personas se pone en marcha un juego donde se asignan los roles de demandante, de acusado y de juez. Así, se entra en una patrón por el que alguien presenta una acusación que es acompañada de una defensa, mientras que el resto del grupo desempeña las labores de juez y jurado.

l) Violación - Es un juego de seducción. Una persona es víctima de la falsa seducción de otra persona que utiliza esta situación para lograr un equívoco. Tras

caer la primera persona en la trampa, la segunda aprovecha esta confusión para amenazar a la primera con un castigo.

m) Ya te tengo, hijo de perra - Una persona busca los errores de los demás para poder acusarlos, creando situaciones ambiguas y tendiéndoles trampas para que caigan en el error y así poder iniciar juegos de persecución.

#### **11.3.4 Legado**

En el trabajo de Krausz supone una gran aportación para nuestro análisis. En primer lugar porque identifica en las investigaciones sobre liderazgo un patrón similar al que definen los juegos de poder.

En segundo lugar porque conecta los diferentes estilos de liderazgo con los juegos que define Berne, estableciendo una conexión entre las aportaciones del Análisis Transaccional y los patrones que desarrollan las personas cuando ejercen el liderazgo en las organizaciones empresariales.

Ambas líneas abren la posibilidad de introducir tanto la teoría de los juegos (Berne) como la teoría de los juegos de poder (Steiner) en el análisis de estas organizaciones empresariales.

## **12 Juegos de Poder en las Organizaciones**

En los anteriores apartados se han presentado aportaciones en torno a los juegos de poder en el plano personal (Steiner), aproximaciones a la aplicación de los juegos y de los juegos de poder en el plano del liderazgo (Krausz), y una exploración de algunos enfoques sobre el liderazgo que son coherentes con la distinción que introduce Steiner de los juegos de poder.

No obstante, la aplicación de los juegos de poder en el mundo de las organizaciones no se limita exclusivamente al ejercicio del liderazgo. Diferentes investigadores encuentran bases de poder en posiciones que no corresponden con estas funciones de liderazgo y dirección, considerando que cualquier agente de la organización es susceptible de iniciar y poner en marcha juegos de poder.

Deaconu, A. y Lefter, C. (2007) sostienen que en todas las relaciones organizacionales las personas desarrollan estrategias dirigidas a utilizar el poder personal lo mejor posible, pues en cualquier situación a la que se enfrenten disponen de cierto grado de libertad y negociación.

Así, los agentes de una organización desarrollan juegos de poder de manera individual, grupal, o estableciendo coaliciones para perseguir objetivos defensivos (para hacer frente a una amenaza) u ofensivos (para apoyar un nuevo proyecto o para modificar una situación existente).

Los juegos defensivos engloban acciones dirigidas a contraatacar a la autoridad o a luchar contra una insurrección, por su parte los juegos ofensivos suelen

corresponderse con acciones dirigidas a consolidar el poder, desafiar a un agente que se considera un competidor, o iniciar un cambio dentro de la organización. (Deaconu, A. Lefter, C., 2007)

En este capítulo introducimos a Mintzberg como el primero de los autores que explora los juegos de poder no como parte del proceso del liderazgo, sino como un fenómeno propio de todas las organizaciones empresariales en los que participan todos los agentes que operan en estas organizaciones, con independencia de que estos agentes ocupen o no posiciones de liderazgo.

### **12.1 Henry Mintzberg: El juego de las coaliciones**

Mintzberg presenta a las organizaciones como sistemas que, según el caso, pueden tener un objetivo que cumplir, varios de ellos, o tantos que en realidad no tienen ninguno.

Estas organizaciones están formadas por múltiples agentes que interactúan entre sí. Unos operan desde lo que denomina la coalición interna mientras que otros lo hacen desde la coalición externa, persiguiendo cada uno diferentes intereses en torno a la organización. El juego entre ambas coaliciones se presenta en la Figura 7.

La coalición externa de una organización empresarial está formada por cinco grupos de agentes:

- a) los propietarios: son aquellos agentes que poseen el título oficial de propiedad de la organización

b) los asociados: agentes proporcionan recursos a la organización (clientes, socios, proveedores y competidores)

c) asociaciones de empleados y asociaciones profesionales

d) públicos de la organización: gobierno, gobiernos locales, agencias gubernamentales, comunidades y grupos de intereses especiales en torno a la organización empresarial.

e) directores de la organización que constituyen una organización formal

Por su parte, la coalición interna está formada por los siguientes agentes:

a) altos directivos: el ápice estratégico de la organización

b) operarios: aquellas personas que desarrollan su actividad en torno a los procesos fundamentales de la organización

c) directivos por debajo del director general: mandos intermedios

d) analistas de la tecnoestructura: empleados especializados en torno a los sistemas de planificación y control

e) personal de asistencia: prestan ayuda a los operarios y al resto de la organización

Con esta configuración de agentes en torno a la organización, el poder se presenta como un juego por el que cada uno de estos agentes utilizan sus fuentes de

poder para influir, de manera individual o agrupada, sobre el control de las decisiones y acciones que toma la empresa.

Las fuentes del poder con las que cuenta cada agente son el control de (1) un recurso, (2) de una habilidad técnica, (3) de un cuerpo de conocimiento importante para la organización, (4) de las prerrogativas legales basadas en derechos exclusivos o privilegios para imponer elecciones y (5) del acceso a agentes que disfrutaban una de las cuatro anteriores.

Figura 7 - Jugadores de la coalición interna y la coalición externa



Fuente: Mintzberg (1992 p. 32)

Desde la coalición interna, los diferentes agentes pueden utilizar cuatro sistemas básicos de influencia:

- a) el sistema de autoridad: controles burocráticos y personales que dividen a los agentes en "superiores" y "subordinados"
- b) el sistema de ideología: concentra el poder en quienes cumplen las normas
- c) el sistema de habilidad: concentra el poder en quienes considera "expertos"
- d) 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

La estructura creada por la distribución de poder existente entre los diferentes agentes de la coalición interna y la coalición externa definirá la configuración de poder de la organización. Esta configuración marcará su cultura y dejará un mayor o menor espacio para la existencia de juegos políticos dentro de ella. En este sentido Mintzberg identifica las seis posibles configuraciones de poder que se recogen en la tabla 16.

**Tabla 16 - Configuraciones de Poder de Mintzberg**

<p><u>La organización instrumental</u>: la organización sirve a un agente externo dominante o a un grupo de ellos que actúa de común acuerdo. Esto lo hace a través de controles burocráticos, por lo que la organización se convierte en una estructura burocrática que persigue los objetivos que le impone el agente externo dominante.</p>
<p><u>El sistema cerrado</u>: corresponde a una coalición interna burocrática sobre la que los agentes externos no poseen ningún control. En este sentido se crea una organización dominada por los directivos y los analistas que diseñan las normas burocráticas de trabajo al objeto de garantizar la supervivencia de la organización, su eficiencia, su control y su crecimiento. Este sistema permite una mayor existencia de juegos políticos respecto al anterior, sobre todo aquellos de construcción de imperios.</p>
<p><u>La autocracia</u>: se corresponde también con una coalición externa pasiva pero, en este caso, todo el poder se concentra en el director ejecutivo. Persigue los objetivos de este director y conlleva la ausencia de juegos políticos (lealtad o salida). Suele producirse en organizaciones pequeñas, nuevas, las que son gobernadas por sus dueños, las que tienen líderes fuertes al frente de ellas, o las que atraviesan serias crisis.</p>
<p><u>La organización misionaria</u>: es aquella que está dominada por la ideología. Son organizaciones que intentan influir sobre su entorno e imponerles su misión. La coalición externa suele ser pasiva y la coalición interna está fuertemente unida en torno a los objetivos ideológicos. Todos los esfuerzos se dirigen a preservar, extender y perfeccionar la misión de la organización, por lo que apenas se producen juegos políticos.</p>
<p><u>La meritocracia</u>: la meritocracia es una configuración donde el poder se concentra en la habilidad. Su coalición interna es profesional, por lo que la presencia de distintos tipos de expertos incrementa la actividad política. Corresponden a organizaciones que desarrollan trabajos complejos, donde los expertos se apoyan en programas de formación para crecer y mantienen relaciones con sus organizaciones profesionales externas.</p>
<p><u>La arena política</u>: corresponde a organizaciones donde no existe un foco natural de poder, por lo que se caracterizan por la presencia de conflictos tanto en una coalición externa dividida como en una coalición interna politizada. En ellas abundan los juegos políticos y las presiones del exterior. Pueden servir como paso intermedio de una configuración a otra, pero también pueden ser organizaciones estables en las que diversos bandos defienden sus diferentes necesidades de poder.</p>

Fuente: Elaboración propia (adaptado de Mintzberg. 1992, p. 364-371)

### **12.1.1 Juegos políticos**

Mintzberg introduce los juegos de poder (juegos políticos), dentro del sistema de influencia correspondiente a la política. Considera que "La política se refiere al comportamiento de un individuo o un grupo de individuos que tiene naturaleza informal, con objetivos muy delimitados, normalmente decisivo, y por encima de todo ilegítimo, que no está sometido a la autoridad formal ni a la ideología aceptada ni a la habilidad demostrada (aunque pueda servirse de cualquiera de estos sistemas)" (p.205)

En este sentido, la política implica un comportamiento diseñado para beneficiar a un individuo o un grupo de individuos, ostensiblemente a expensas de la organización empresarial, aunque este no siempre sea el caso.

Así, el sistema de política bloquea el poder formal (aquél que está basado en la autoridad, la ideología o la habilidad de los expertos) y la desplaza o lo sustituye mediante procesos y estrategias que el denomina juegos políticos. Estos juegos políticos constituyen el canal que utilizan los agentes internos para satisfacer sus necesidades más egoístas.

Mintzberg presenta una taxonomía de estos juegos políticos según la razón para participar en ellos, ya sea desde la resistencia a la autoridad, desde la necesidad de sofocar esta resistencia, desde el interés por incrementar la base de poder con la que se cuenta, desde la necesidad de vencer a los rivales o desde el interés por influir en aquellos cambios que se producen en la organización.

La taxonomía que Mintzberg emplea para clasificar los juegos de poder se muestra en la Tabla 17.

**Tabla 17 - Juegos políticos de Mintzberg**

<u>Juegos para resistirse a la autoridad</u> Juegos de rebeldía
<u>Juegos para contrarrestar la resistencia a la autoridad</u> Juegos anti-rebeldía
<u>Juegos para conseguir una base de poder</u> 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)
<u>Juegos para vencer a los rivales</u> Juego de los directivos intermedios versus personal especializado Juego entre grupos rivales
<u>Juegos para influenciar los cambios en la organización</u> Juego de los proyectos estratégicos Juego del delator Juego de los "jóvenes rebeldes"

Fuente: Mintzberg, 1992 (p.224)

### **12.1.1.1 Juegos para resistirse a la autoridad**

#### **12.1.1.1.1 Los juegos de rebeldía**

Un juego de rebeldía tiene por objetivo la resistencia a la autoridad, aunque también puede jugarse para resistirse al poder que se deriva de la ideología o del sistema de habilidad dentro de la organización.

Este juego se desarrolla para influir sobre un cambio que se está produciendo dentro de la organización. Por ello suele practicarse en la fase de implantación de aquellas decisiones que disparan la rebeldía.

Cualquier agente con poder legítimo dentro de la organización puede iniciar este juego: desde los trabajadores cualificados hasta aquellos operarios que no poseen cualificación, pasando por los mandos intermedios e incluso por secciones enteras de la organización que se rebelan contra la autoridad central.

El espectro en que se mueven estos juegos se encuentra entre dos extremos: la mera protesta y la rebelión. Los mandos intermedios suelen preferir las variaciones más sutiles del juego, mientras que los agentes menos cualificados o los grandes grupos pueden llegar a jugar sus manifestaciones más agresivas.

Las formas de rebeldía más comunes suelen ser la explotación del sistema de autoridad (recurrir a las reglas burocráticas para actuar en contra de los superiores), la modificación del trabajo a realizar, las acciones para entorpecer la actividad o la negativa a seguir trabajando.

#### **12.1.1.2 Juegos para contrarrestar la resistencia a la autoridad**

##### **12.1.1.2.1 Juegos de anti-rebeldía**

La existencia de juegos de rebeldía genera respuestas lógicas para sofocar la rebelión. Por ello cualquier agente que tenga autoridad dentro de la organización puede iniciar acciones para contrarrestar la rebeldía.

Las acciones más recurrentes para ello consisten en incrementar la severidad de los castigos, en aumentar la posibilidad de detectar y hacer públicas la identidad de los rebeldes o en mejorar los medios de supervisión y control con los que cuenta la organización para disuadir la rebeldía.

En muchas ocasiones, estas acciones no consiguen resolver el problema, pues no atacan a la raíz del descontento y se limitan simplemente a sofocar la resistencia a la autoridad mediante el uso de más autoridad (más controles, normas más estrictas o penalizaciones mayores). Por ello, aunque puedan funcionar en los casos más extremos de rebeldía, son inadecuadas en la medida de que no tratan las raíces del problema.

Cuando la rebelión se produce como respuesta a un diseño organizacional fallido, la imposición de más autoridad no resuelve el conflicto, por lo que es necesario recurrir al diálogo y la negociación con los jugadores para finalizar el juego.

### **12.1.1.3 Juegos para conseguir una base de poder**

Mintzberg define una serie de juegos que ponen en marcha aquellos agentes que desean algún tipo de poder real en la organización. Con el propósito de incrementar su base de poder, las personas recurren a la celebración de acuerdos con otras personas, ya se trate de un superior (patronazgo), de compañeros que están a su mismo nivel (alianzas), o de sus propios subordinados (imperios)

#### **12.1.1.3.1 Juego de patronazgo**

A través del patronazgo, un agente se une a otro agente de un nivel superior. El superior puede ser alguna persona que ya tiene un poder consolidado o alguien con una capacidad de tenerlo en el futuro, por lo que el primero le profesa su lealtad a cambio de algún favor.

El patronazgo conlleva un contrato implícito por el que se presta un servicio a cambio de una cesión de poder. No es un acuerdo entre iguales, sino un pacto que

celebra una persona que ostenta menos poder con una persona con más poder. El patrón no suele ser su superior directo sino alguien que figura en un nivel más alto de la jerarquía.

A cambio de su lealtad, el protegido recibe de su patrón una contraprestación. Esta contraprestación puede consistir desde la mera ayuda para moverse por el sistema hasta la lucha para defender a su protegido, pasando por la licencia para saltarse las jerarquías o la emisión de señales para hacer explícitas la relación de poder y de protección ante el resto de la organización.

#### **12.1.1.3.2 Juego de construcción de alianzas**

Una alianza es un contrato implícito que celebran personas que están en el mismo nivel de autoridad con el objetivo de expandir su área de influencia por encima de las limitaciones de sus respectivas funciones.

La construcción de una alianza es un proceso que se desarrolla desde la legitimidad e implica el uso de unas habilidades políticas y de influencia sobre las que se definen los apoyos de cada uno de los miembros.

Una alianza puede presentar diferentes configuraciones. Pueden mostrarse como grupos de interés en torno a una cuestión determinada. También pueden configurarse como facciones en torno a un líder o como una estructura basada en el intercambio de favores personales.

La evolución natural de una alianza consiste en crecer hasta que aparecen sus propias limitaciones. Así, las alianzas tienden a hacerse más grandes hasta llegar a un

momento en que o se acaba la lista de los agentes dispuestos a unirse, o se hace lo suficientemente grande como para dominar o ganar la partida, o tropieza con los intereses de otra alianza.

En este último caso, la alianza entrará en un juego de campos rivales. Una sucesión de victorias, fracasos, abandonos e incorporaciones que se desarrolla en torno a un núcleo duro de individuos o en torno a un contrato de apoyo mutuo.

#### **12.1.1.3.3 Juego de construcción de imperios**

El juego de construcción de imperios es un juego individual por el que un directivo intermedio desarrolla pactos con sus subordinados para incrementar su base de poder.

Un imperio es una soberanía independiente dentro de la organización que utiliza todas las esferas y medios de influencia que tiene a su alcance para incrementar su poder. Para ello cuenta con el acceso a canales de información privilegiada, a los sistemas legítimos de influencia, a los agentes influyentes, y al esfuerzo y la habilidad política de sus miembros.

La creación de un imperio es una lucha por ocupar un territorio. Un proceso que evoluciona conforme se van conquistando imperios existentes y conforme se van engullendo puestos y posiciones dentro de la organización.

#### **12.1.1.3.4 Juego presupuestario**

El juego presupuestario es una variante de los juegos de imperios. Mientras que los últimos tienen por objetivo incrementar la base de poder añadiendo puestos y

unidades al imperio, el juego presupuestario tiene por objetivo incrementar la base de poder incrementando los recursos que están a disposición de éste, ya sea consiguiendo más posiciones, más espacio, más equipos o más dinero.

El juego presupuestario se desarrolla abierta y explícitamente, pues los directivos desarrollan negociaciones orientadas a la elaboración de los presupuestos y a la asignación de recursos.

Dado que el objetivo es conseguir la mayor asignación posible, los jugadores recurren a emitir argumentos dirigidos a apoyar un gran presupuesto (aunque sea superior al necesario) y a negar aquellos los argumentos que no lo apoyan. Una vez aprobadas las asignaciones presupuestarias, los jugadores se asegurarán que se gasta hasta el último céntimo, a pesar que éste se despilfarre, o intentarán ocultar los posibles excedentes en forma de reservas. En el caso de posibles inversiones, los jugadores tenderán a distorsionar su viabilidad, sesgando su rentabilidad hacia arriba y sus costes hacia abajo.

#### **12.1.1.3.5 Juegos de habilidad**

Muchas personas no tienen la capacidad de crear acuerdos con superiores, subordinados o iguales para incrementar su base de poder. En vez de ello recurren a sus propias habilidades profesionales y la utilizan como un medio de influencia ya sea haciendo gala de su propia habilidad (trabajadores cualificados) o fingiendo una habilidad que no se tiene (trabajadores no cualificados)

De este modo, las personas que tienen habilidades y conocimientos desarrollados recurren a resaltar su importancia para la organización y a mostrar la imposibilidad ser

reemplazados. Como estrategia defensiva, se asegurarán de mostrar que estos conocimientos y habilidades son ciertos y se negarán a compartirlos con los demás agentes. Por ello intentarán hacerlos inaccesibles para los demás y evitarán que, desde la organización, se desarrolle cualquier intento de racionalizar estas habilidades.

Por su parte, los no expertos con poder en la organización recurrirán a racionalizar, simplificar y sistematizar estos conocimientos en la organización para defenderse de este juego y conseguir que los expertos sean agentes sustituibles.

Las personas que no tienen habilidades ni poder en la organización pueden jugar a este juego uniéndose a los expertos para que su trabajo se pueda considerar como profesional y consigan con ello escapar del poder de la dirección. También pueden recurrir al pseudoprofessionalismo, desarrollando acciones para poder ser considerados como expertos.

#### **12.1.1.3.6 Juego de mando**

Algunas personas de la organización pueden utilizar su poder legítimo de forma ilegítima, ejerciendo un mando total sobre los agentes de su influencia. A través del juego de mando, cualquier agente con autoridad puede imponer esta a otro agente para forzarle a hacer algo.

El juego de mando lo pueden practicar los superiores con sus subordinados, pero también los trabajadores con los clientes, los expertos con los clientes, o los agentes que gestionan la ideología de la organización con el resto de los agentes.

También las personas que soportan el peso de los controles burocráticos pueden aprovechar estos controles para exigir obediencia estricta a las normas sin posibilidad de flexibilizar su interpretación y convirtiendo las normas diseñadas en fines.

Utilizar el sistema de autoridad para coaccionar el resto de los agentes es una forma poco adecuada de incrementar las bases de poder por los riesgos que esta puede entrañar.

#### **12.1.1.4 Juegos para vencer a los rivales**

Los juegos para vencer a los rivales no tienen por objetivo incrementar el poder personal, aunque este es un factor a tener en cuenta. Por el contrario, el objetivo de estos juegos es vencer al rival, poniendo en marcha un juego cuyo resultado, al haber un ganador y un perdedor, no supone ninguna ganancia para la organización y conlleva una suma cero.

##### **12.1.1.4.1 Juego de los directivos intermedios versus personal especializado**

El juego de los directivos intermedios contra el personal especializado es un conflicto de poder clásico. Las personas con un poder basado en la autoridad formal se enfrentan a personas con un poder basado en habilidades especiales al objeto de que unos puedan controlar las decisiones de los otros.

En este juego, el objetivo de los directivos es mantener su capacidad de actuar de manera discrecional, mientras que el objetivo del personal especializado es eliminar esta prerrogativa, ya sea actuando como consejeros que controlan la información que guía

las decisiones, o actuando como diseñadores de las normas burocráticas que limitan las posibilidades de los directivos.

El juego tiende a evolucionar hacia una rivalidad entre iguales, un enfrentamiento entre el poder formal y el poder informal por el que los directivos invocan su autoridad como miembros de la jerarquía (juegos de mando) mientras que los analistas la contrarrestan aprovechando sus habilidades (juego de habilidad).

Como resultado, el clima se deteriora entrando en funcionamiento todos los medios políticos que los agentes tienen a su disposición para influir sobre el juego. Así, los directivos recurrirán a todo el sistema de autoridad de la organización, a sus medios de influencia, a su capacidad de influencia política y al control que tienen sobre el flujo de información. Por su parte los analistas centrarán su fuerza en sus habilidades técnicas y en el control que pueden ejercer sobre de los medios de información.

El juego se desarrolla en diferentes terrenos donde existen conflictos de intereses entre ambas partes, principalmente en los sistemas de control burocrático, en el terreno del cambio y en el ámbito de la racionalidad. Los sistemas de control burocrático disminuyen la capacidad de los mandos intermedios de actuar discrecionalmente en influir sobre sus subordinados. Respecto al cambio, los analistas desarrollan una búsqueda continua de lo que debe ser cambiado, mientras que los directivos tienen intereses en que exista una cierta estabilidad en la organización que les permita cumplir con los objetivos y resultados de sus imperios. Respecto al dominio de la racionalidad, los analistas aspiran a la eficiencia técnica y económica, mientras que los directivos aspiran a objetivos que pueden contener espacios de suboptimización.

#### **12.1.1.4.2 Juego entre grupos rivales**

La creación de alianzas o imperios es un proceso que encuentra su límite cuando la alianza o el imperio se hace con el control de la organización y la domina. Sin embargo también es posible que una alianza o un imperio se topen con otra alianza o con otro imperio.

Cuando esto sucede aparecen dos bloques, dos agentes enfrentados que inician un juego de suma cero y que se manifiesta en una gran diversidad de formas: entre unidades, entre personalidades, entre agentes a favor y en contra de diferentes cambios, entre viejos rivales o entre la vieja guardia y las jóvenes promesas.

Este desarrollo puede derivar hasta un escenario en el que uno gana y otro pierde (y en este caso debe abandonar la organización), pero también puede eternizarse en una guerra continua en la que se acumulan victorias y derrotas en pequeñas batallas sucesivas.

#### **12.1.1.5 Juegos para influenciar los cambios en la organización**

El objetivo de estos juegos es el de influir sobre un cambio que se va a producir en la organización. Su factor común es su campo de batalla, que este caso está asociado al proceso de toma de decisiones, pues todos parten de la idea de que es mejor influir en el momento en que estas se toman que resistirse a las acciones que se derivan de ellas.

Los procesos de cambio en las organizaciones son ambiguos y discrecionales. No tienen una estructura establecida y, por ello, invita a los agentes a poner en marcha juegos de poder.

### **12.1.1.5.1 Juego de los proyectos estratégicos**

En el juego de los proyectos estratégicos una persona o un grupo de personas intenta que se produzca cambio estratégico en la organización. Para ello promueve su propia respuesta o proyecto a través del sistema de poder legítimo.

Este juego combina elementos de los demás juegos, pues es posible que esté dirigido a crear un imperio, o que pueda necesitar de alianzas, o que conlleve rivalidades entre directivos y especialistas. El proyecto puede también estar asociado a ventajas derivadas de la habilidad y la autoridad y, como resultado, conllevará juegos de rebeldía o asignaciones presupuestarias.

Aunque pueda parecer que la toma de decisiones estratégicas corresponda al director ejecutivo de la organización, es común que en muchas organizaciones se cuente con la participación de personas de diferentes niveles de dirección, lo que puede conllevar luchas políticas entre los diferentes agentes de la misma.

Mintzberg cita a Stymne (1975) que presenta tres etapas en el desarrollo de proyectos estratégicos en las organizaciones. La primera corresponde a la creación del proyecto estratégico dentro o fuera de la organización. La segunda corresponde a la asignación de valor que los distintos grupos de la organización hacen a los diferentes proyectos a emprender, tomando partido a favor o en contra de ellos o modificándolos para que se adecuen a sus objetivos. Finalmente, en tercer lugar, el proyecto es seleccionado por un agente o un grupo de ellos.

A este respecto, Mintzberg afirma citando a Gore (1956) que para que un proyecto tenga éxito necesita un apoyo político, por lo que es necesario vendérselo a un

número suficiente de agentes que lo apoyen, o acomodarlo a los intereses de algunos agentes al objeto de conseguir su apoyo.

#### **12.1.1.5.2 Juego del delator**

El juego del delator es un juego que no tiene naturaleza estratégica. Aparece cuando un agente con información privilegiada intenta influir y crear un cambio de actuación dentro de la información. Para ello acude a la coalición externa cuestionando el poder legítimo y buscando su apoyo.

El juego del delator suele jugarse desde los niveles inferiores de autoridad y se pone en marcha cuando alguien percibe una actuación que viola una norma social, acudiendo a un agente externo para delatar a los culpables y para que pueda poner remedio a la solución.

Los patrones por los que se reproduce el juego casi siempre contienen los mismos elementos: una persona que se salta los mecanismos del poder formal, que cuestiona su autoridad y que intenta evitar ser represaliado por su delación, por ello es común que lo haga de manera anónima y contactando en secreto.

#### **12.1.1.5.3 Juego de los "jóvenes rebeldes"**

Finalmente el juego de los jóvenes rebeldes se produce cuando un grupo de jóvenes intenta ya sea cambiar las bases de la estrategia o de la estructura de la organización, como incluso llegar a prescindir de la autoridad o de la ideología central.

El juego puede parecer un juego de cambio estratégico o un juego de rebeldía pero, a diferencia de los anteriores, los jóvenes rebeldes quieren reorientar la estrategia

básica de la organización para desplazar a un grupo importante de agentes con habilidad para cambiar la ideología o incluso acabar con el liderazgo de la organización.

En cualquier caso, el grupo de los jóvenes rebeldes estaría formado por personas situadas en niveles muy altos de la jerarquía, próximos al director ejecutivo que crean en secreto un grupo como último recurso antes de abandonar la organización, convirtiendo la conspiración en una rebelión total.

El grupo estaría dirigido por líderes carismáticos muy comprometidos con los objetivos de la organización pero con elevados niveles de inconformismo y alejamiento de la ortodoxia y con un bajo compromiso hacia la autoridad, la estrategia o la ideología.

Como respuesta, la autoridad desafiada dispone de algunas alternativas para defenderse. Así, puede recurrir a la condena hacia el grupo, a evitar su desafío y a expulsar a sus miembros. No obstante, también puede absorber su propuesta y ponerla en marcha.

Mintzberg presenta varias formas del juego citando a Zald y Berger (1978) como son el golpe de estado, la construcción de alianzas con agentes externos y la introducción de cambios en algunos aspectos del funcionamiento de la organización.

En cualquier caso, el juego de los jóvenes rebeldes queda siempre como un juego de suma cero tan disruptivo que la organización donde se produce nunca vuelve a ser la misma.

### **12.1.2 Legado**

El trabajo sobre el poder en las organizaciones de Mintzberg ha ejercido un impacto considerable en la literatura en torno a la gestión de organizaciones. Asimismo ha iniciado una línea que otros investigadores han continuado mediante el desarrollo de herramientas para la identificación y diagnóstico de estos juegos de poder en las organizaciones, como veremos posteriormente en la Escuela de Brasilia.

No obstante, encontramos otros autores que posteriormente han realizado aportaciones en la identificación de juegos de poder en las organizaciones empresariales. Una de ellos lo hace desde el mundo de la consultoría (Simmons, 1998) y otro desde el dominio de la psicología organizacional (Ouimet, 2001).

### **12.2 Annette Simmons: Los Juegos Territoriales**

Desde su experiencia en el terreno de la consultoría de empresas, la autora norteamericana Annette Simmons (1998) aporta un enfoque ajeno al mundo académico en que elabora una teoría de los juegos de poder. Su trabajo aparece de manera aislada y sin ningún conocimiento previo de los trabajos que se citan anterior y posteriormente en este documento.

A partir de su formación en las disciplinas del Marketing, la Psicología y la Educación de Adultos, Simmons investiga 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 este 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 pues están asociadas al hecho de que, como especies, necesitamos proveernos de alimento y de refugio para satisfacer nuestras necesidades más básicas (hambre, sed, seguridad, pertenencia, amor, autoestima y autorrealización).

Como resultado de esta programación, 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 tienen 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.

La información garantiza el poder y la supervivencia de quien tiene acceso a ella y esto explica los comportamientos dirigidos a controlarla o a monopolizar su acceso. También explica las acciones dirigidas a acumular, proteger o robar información. Para tener acceso a la información los agentes cultivarán las relaciones con las personas de la organización que controlan esta información y dedicarán su energía para establecer, desarrollar y proteger contactos con ellas. También aspirarán a posiciones con autoridad, al objeto de conseguir poder para asignar presupuestos, para aprobar proyectos o cancelarlos y para satisfacer sus necesidades de autoestima.

Así, según 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 Simmons en la siguiente taxonomía donde presenta los diez juegos territoriales que aparecen en la Tabla 18.

**Tabla 18 - Juegos territoriales de Simmons**

<b>Juegos Territoriales – Annette Simmons</b>	
1.- Ocupación	Marcar el territorio, mantener una presencia física imponente, actuar como el guardián de información vital, monopolizar relaciones, recursos o información
2.- Manipulación de información	Retener información, manipularla, mostrarla intencionadamente, falsearla
3.- Intimidación	Gritar, asustar, ningunear, amenazar de forma abierta o velada
4.- Alianzas poderosas	Utilizar las relaciones con personas poderosas para intimidar, impresionar o amenazar a los demás, actuar en nombre de alguien, hacer un despliegue de influencia ante personas que toman decisiones estratégicas
5.- Muro invisible	Crear las circunstancias o las percepciones para que un concepto consensuado sea muy difícil o imposible de implantar
6.- Incumplimiento estratégico	Acordar unas decisiones sin tener intención de implantarlas, o consensuarlas sólo para ganar tiempo con el que poder evitar su implantación
7.- Desacreditar	Utilizar el ataque personal o cualquier elemento de crítica para crear dudas en torno a la credibilidad o la competencia de alguien
8.- Exclusión	Excluir (de manera sutil o no) a una persona hasta el punto de sentirse maltratada, orquestar el comportamiento del grupo al objeto de que alguien sea tratado como un extraño
9.- Camuflaje	Crear una distracción, ya sea enfatizando lo que es irrelevante, como activando las emociones de alguien para confundirlo
10.- Obstrucción	Utilizar la retórica para impedir la acción, defenderse ante las objeciones, hablar hasta que el tiempo de la discusión se haya agotado, o simplemente desgastarlos con el discurso

Fuente: Simmons (1998, p.179)

### **12.2.1 El juego de la Ocupación**

El juego de la ocupación es una de las estrategias territoriales más básicas que empleamos los seres humanos. Consiste en mantener una presencia física sobre el territorio y en tomar posesión de manera visible sobre él.

Se apoya en dos percepciones: la primera es que físicamente dos personas no pueden ocupar el mismo espacio a la vez, la segunda es que la gente no puede tener dos percepciones excluyentes de la propiedad al mismo tiempo. Por ello, el primero en llegar es aquél que crea la percepción de la propiedad y se beneficia del estatus y de los derechos asociados a esa propiedad. Esto le lleva a marcar su perímetro y a controlar el acceso a este territorio, ya sea un territorio físico o ya se trate de la información, las relaciones o la autoridad.

El juego de la ocupación explica muchos comportamientos orientados a “marcar el territorio”. Cuando un territorio es fácil de ocupar, las personas dedican esfuerzos a marcar líneas de ocupación al objeto de mantenerlo seguro de los demás. Incluso en el caso de recursos compartidos, es posible que las personas que centralizan y controlan el acceso a estos recursos utilicen este control para beneficiarse del estatus y de los derechos asociados a su posición, lo que lugar a situaciones de escasez o de infrautilización de estos recursos.

El juego de la ocupación produce comportamientos de personas que se muestran como guardianes, que insisten en ser único canal dentro de la organización con acceso a la información, los recursos, las relaciones o la autoridad a los que tienen acceso.

Información, relaciones y autoridad son herramientas susceptibles de ser retenidas, anticipadas, perdidas o ignoradas al objeto de incrementar su base de poder.

El juego se puede jugar también para influir en la toma de decisiones, ya sea accediendo a las personas que participan en ella, o incluso utilizando esta base de poder para ocupar una posición en la toma de decisiones. También se juega desde el dominio de la percepción, pues los jugadores desarrollan comportamientos y actitudes para crear en la mente de los demás la idea de que el territorio que han ocupado les pertenece.

### **12.2.2 El juego de la manipulación de la información**

La información es una herramienta imprescindible para tomar decisiones, por ello la capacidad de procesar, interpretar o formatear la información es un factor que incrementa la base de poder de quienes la ostentan. En este sentido, gestionar la información puede convertirse en un juego de ocupación. Su manipulación niega el acceso de las personas a recursos y oportunidades, y distorsiona su capacidad de tomar decisiones eficaces.

El juego de la manipulación de la información no se juega de manera explícita, de lo contrario las personas que lo juegan lo hacen creando la percepción de que comparten la información que necesitan los demás.

La información puede ser omitida, escondida o retenida, pues es posible que el jugador de poder no esté interesado en que los demás tengan una percepción completa de la realidad. También se puede falsear o maquillar, resaltando los aspectos positivos o negativos al objeto de crear una percepción que esté alineada con sus intereses. También

se puede utilizar para confundir a los demás y desmotivar su análisis, entregando información compleja y difícil de entender o inundándoles de información hasta el punto de que les sea imposible procesarla.

### **12.2.3 El juego de la Intimidación**

La intimidación es un juego básico para defender cualquier territorio (departamento, información, relaciones, autoridad...). Consiste en evitar que los demás lo utilicen haciéndoles saber que no son bienvenidos y que sus intentos de ocuparlo serán frustrados.

La intimidación es un juego que se apoya en el miedo como forma de proteger el terreno. Cualquier señal de advertencia: elevar el tono de voz, miradas, gestos, amenazas... dispara el miedo de los demás y los desestabiliza a nivel emocional.

La intimidación puede consistir en meras declaraciones para disuadir o desincentivar, y con ello hacer entender a los demás que no merece la pena ocupar el territorio protegido. En un nivel superior puede consistir en amenazas para intimidarlos y alejarlos, amenazas que en ocasiones son tan sutiles que sólo las percibe la persona amenazada mientras que son imperceptibles para cualquier observador externo. En ocasiones la intimidación puede llegar a un nivel en que se llegan a perder las formas y se manifiesta de forma explícita, ya sea a nivel verbal o incluso a nivel emocional recurriendo a la ira o a la agresividad.

La intimidación también se puede desarrollar desde el sentido del humor, utilizando el sarcasmo para humillar y ridiculizar a la víctima haciéndole sentirse

inferior frente a sus jefes, sus colaboradores o sus pares. También se puede jugar desde la cultura, construyendo en torno a un departamento o a una persona mitologías orientadas a reforzar su estatus o los derechos asociados a su pertenencia y disuadiendo a los demás de traspasar sus límites.

#### **12.2.4 El juego de las Alianzas Poderosas**

Simmons introduce en esta maniobra los juegos de Mintzberg asociados a patronazgos, imperios y alianzas. Desde el punto de vista organizacional, la existencia de buenas relaciones entre las personas es un factor que ayuda a mejorar la organización y que contribuye al buen funcionamiento de esta.

Sin embargo, hay agentes que utilizan el establecimiento de las buenas relaciones como una herramienta sobre la que construir una estrategia ofensiva o defensiva que le permita incrementar o mantener su base de poder. Así, la construcción de alianzas con otros agentes de la organización ayudan a estos agentes a tener más fuerza y más movilidad para defender el territorio.

El juego de las alianzas poderosas da lugar a comportamientos como el de los “pelotas” (brownnosers), personas que desarrollan comportamientos políticamente aceptables dentro de la organización para lograr una posición frente a los demás. También da lugar a la existencia de durmientes (sleepers), son personas que no tienen interés en este juego pero que se ven atrapadas en él y lo padecen como observadores o víctimas de las pequeñas escaramuzas o batallas que se libran en torno a estas alianzas.

Las alianzas generan extrañas coaliciones, acuerdos entre agentes totalmente dispares pero que comparten intereses estratégicos que dan lugar a pactos de oficina. También generan rivalidad y polarización dentro de la organización, pues la existencia de estos pactos monopoliza las relaciones de tal manera que establecer una alianza supone desplazar a las personas que no forman parte de ella.

### **12.2.5 El juego de los muros invisibles**

Cualquier proyecto, iniciativa o innovación, puede ser percibido por un agente como una amenaza para su departamento, experiencia o posición. Para protegerlos, en vez de acudir a la intimidación puede recurrir a la resistencia pasiva, participando en un juego pasivo agresivo que consiste en crear obstáculos invisibles (muros) que impidan su avance. Así, la creación de muros invisibles es una estrategia que permite detener, impedir, bloquear o retrasar cualquier iniciativa.

El juego funciona mejor si el jugador mantiene una apariencia de cooperación basada en el esfuerzo sincero. Por ello es imprescindible ser percibido como una persona alineada con el proyecto y en ocasiones tendrá acudir a mentiras y manipulaciones que le permitan construir esta percepción. Cuando el juego se desarrolla con gran maestría es posible que éste sea invisible para cualquier observador externo, lo que incrementará la frustración de la víctima. En ocasiones el juego consiste en mantener una obediencia tan estricta y tan ciega al proyecto que esa obediencia llegue a convertirse en un obstáculo para que éste pueda avanzar.

Con frecuencia el jugador necesitará una coartada para construir los muros que detienen el avance del proyecto. A veces sólo es necesaria una simple negación (no

tengo tiempo, no tengo recursos,...), o recurrir a una tercera persona (frecuentemente una superior, inalcanzable y ausente) para justificar los muros que impiden el avance del proyecto.

### **12.2.6 El juego del Incumplimiento Estratégico**

Del mismo modo que en el juego anterior, este se juega ante cualquier proyecto, iniciativa o innovación, que pueda ser percibido por un agente como una amenaza para su departamento, experiencia o posición. Si en el anterior la estrategia consistía en desarrollar una resistencia pasiva basada en la creación obstáculos invisibles, en este caso el agente accede cooperar para crear en su víctima la falsa sensación de seguridad. No obstante, en el último minuto el jugador de poder romperá el acuerdo, sabotando el proyecto en cuestión.

El incumplimiento se puede realizar desde una decisión consciente, en la que el jugador de poder miente en sus compromisos y deliberadamente incumple en el último momento. También puede corresponder a un reflejo inconsciente en el que el jugador se sorprende sabotando una iniciativa que percibe como una amenaza para sus intereses. En ambos casos el incumplidor opera en dos direcciones: hace una cosa cuando opera cara a cara con el resto de los agentes, para después desarrollar la acción opuesta con el objetivo de proteger el territorio que necesita defender. En ambas ocasiones, la estrategia le permite al agente conseguir un tiempo muy valioso para desarrollar acciones ofensivas y defensivas ante el avance del proyecto. Como en otros juegos, el incumplimiento se realiza de una forma que sea difícil de demostrar para un observador externo, disfrazando la maniobra con una apariencia de cooperación y compromiso con

la que es fácil revestir de racionalidad cualquier equivocación, complicación u olvido que se pueda presentar.

Cuando el incumplimiento se hace de manera consciente, éste se puede realizar en pequeños acuerdos que puedan invalidar o sabotear la iniciativa. Esto se hace haciendo entender a los demás que, aunque uno tiene la intención de cumplir, existen circunstancias externas, errores humanos o complicaciones inevitables que le impiden hacerlo. En ocasiones la estrategia desarrollar de forma abierta y explícita, declarando el agente que no está dispuesto a renunciar a lo que considera su territorio y que no le va a poner las cosas fáciles a los demás. También hay versiones del juego en las que el agente tiene argumentos de peso para justificar su subterfugio y su decisión de no cooperar y de vetar la iniciativa.

Cuando el incumplimiento es inconsciente las personas atrapadas en el juego no tienen la percepción estar manteniendo un comportamiento saboteador. Se sienten totalmente comprometidos con el proyecto y colaboran con él desde la creencia que están contribuyendo a su avance. En cualquier caso siempre encontrarán explicaciones creíbles y racionales que justifiquen su incumplimiento.

Para que el juego funcione siempre es necesaria una excusa que otorgue el beneficio de la duda ante posibles acusaciones en torno a intenciones malvadas o conspiraciones internas. La eficacia de la maniobra siempre dependerá de esta racionalización y de el momento elegido para incumplir. En cualquier caso es un juego muy efectivo que es difícil de probar y que siembra la desconfianza entre los agentes que participan en él.

### **12.2.7 El juego del descrédito**

La credibilidad es una de las fuentes de poder más sólidas en el mundo organizacional. Un agente con credibilidad tiene más poder y más capacidad de generar acción que aquella persona que no la tiene. En este sentido, a través del juego del descrédito, una persona puede reducir el poder de su víctima atacando a su credibilidad dentro de la organización.

Cuando la credibilidad de una persona se ve atacada, ésta percibe cómo su poder se reduce en dos direcciones. En primer lugar, disminuye el poder que se le atribuye a sus opiniones, su autoridad o su influencia. Por otra parte, el sentirse atacado puede generar respuestas emocionales basadas en el miedo o en la ira que empañarán la calidad de su lógica, de su capacidad analítica y de su competencia.

El juego del descrédito puede consistir simplemente en crear una situación por la que alguien quede en evidencia y pierda su credibilidad frente a los demás. A veces simplemente se reduce a transmitir pequeñas cantidades de información negativa sobre un departamento o una persona confiando en que los demás sacarán sus propias conclusiones. También se suele recurrir a ridiculizar a la víctima confiando en que ello mermará la credibilidad que se le atribuye.

En ocasiones se puede apelar a los prejuicios y a los miedos de los demás si la víctima pertenece a un grupo minoritario. También se le puede mostrar como si fuese un peligro para la organización. En el caso de desconocidos (nuevos empleados o consultores externos) es fácil desacreditarlos aprovechando su condición de "extraños"

para el grupo. Una vez que son etiquetados como tales es fácil excluirlos de la información, de las relaciones y de la capacidad de influir sobre las decisiones.

### **12.2.8 El juego de la exclusión**

La atención es una de las necesidades más básicas de los seres humanos, pues nuestra supervivencia psicológica depende del reconocimiento de los demás. Recibir la atención de los demás es una confirmación de nuestra existencia. El juego de la exclusión ataca a esta necesidad en la medida que priva a la víctima de la atención, reduciendo el contacto al mínimo y actuando como si ella no existiese.

En el juego de la exclusión todo vale para que la víctima se sienta como un extraño, ya sea una persona o un departamento. La maniobra funciona mejor cuando la promueve un alto directivo o cuando se realiza desde un grupo numeroso. Puede jugarse de forma abierta o encubierta pero el efecto sobre su víctima es siempre el mismo: una respuesta emocional de ansiedad apoyada en la percepción de que se siente ignorada. Como en muchos de los juegos anteriores, en ocasiones se juega de una manera tan sutil que un observador externo sería incapaz de detectarlo y atribuiría las declaraciones de la víctima a una mala interpretación o a un exceso de sensibilidad.

En ocasiones, la víctima del juego pierde la confianza en sí misma, interrogándose sobre los posibles errores o comportamientos en que pueda haber incurrido para producir el rechazo de los demás, modificando su conducta sin recibir un cambio en la respuesta de las personas que le ignoran.

La exclusión puede desarrollarse de forma activa y explícita, haciendo una llamada a los diferentes jugadores para que elijan un bando y declarando amenazas y castigos a cualquier agente que hable con la víctima o le preste su reconocimiento. En ocasiones los jugadores no pueden evitar de una manera abierta a la víctima, pero recurrirán a otras herramientas para hacerlo desde la comunicación no verbal: silencios, cambios de conversación, miradas, códigos secretos...

Una versión muy sutil del juego consiste en la “muerte por educación”, basada en el exceso de atenciones hacia la víctima. Dado que la verdadera inclusión reduce la formalidad, un exceso de atenciones y de educación hacia ella le hace entender que este nivel de inclusión está vetado para la víctima.

#### **12.2.9 El juego del camuflaje**

Cuando una persona, equipo o proyecto dentro de la organización es percibido como una amenaza para cualquier agente, el camuflaje es una de las estrategias más eficaces. Consiste en distraer o confundir a la víctima para que cambie o desvíe su estrategia.

Como cuando se trata de cambiar la trayectoria de un tren, a veces cualquier pequeña acción puede desviar a la víctima de su rumbo para dejar de ser una amenaza. Otras veces se puede recurrir a atacar a su confianza personal, creándole inseguridades al objeto confundirla rompiendo su equilibrio emocional.

La maniobra puede consistir en acciones que crean confusión sobre la víctima introduciendo el miedo, la mentira o la intimidación. También se puede desarrollar

desde la complejidad, haciendo las conversaciones y los proyectos en algo tan complejo que deje a la otra persona abrumada. También se puede recurrir a crear percepciones de amenaza que les impidan avanzar en sus objetivos, o simplemente a tácticas dilatorias que retrasen o paralicen su avance.

#### **12.2.10 El juego de la obstrucción**

El juego de la obstrucción es un híbrido entre el camuflaje y la ocupación, y consiste en ocupar el tiempo con una retórica confusa que consiga retrasar o detener cualquier progreso de la víctima. Se hace desde la apariencia de la cooperación y se vale de todos los elementos propios de ella (educación, reuniones, conversaciones, toma de decisiones...) con el objetivo de sabotear el tiempo.

En una cultura en que las habilidades asociadas a la retórica y la comunicación se consideran factores de éxito, la retórica puede tener un efecto hipnótico y manipulador sobre los demás cuando esta se pone al servicio de los intereses de cualquier agente.

La retórica puede ser una excelente herramienta para conseguir que la víctima cambie sus planes, renuncie a ellos, introduzca a otros agentes en la toma de decisiones, comparta informaciones o introduzca a determinadas personas en sus relaciones. También se puede utilizar para levantar un muro impenetrable de palabras que impida el avance de la víctima. En ocasiones, la persona que promueve el juego no necesita valerse de ella, pues puede acudir a otras personas de la organización que utilice su discurso para valerse de sus fines.

### **12.2.11 El sabotaje grave**

Simmons no considera que el sabotaje sea un juego de poder, sino más bien una consecuencia de los juegos.

Todos los juegos siguen una dinámica similar: un agente detecta una amenaza para su territorio y un invasor percibido del que se quiere defender. Para ello creará un obstáculo de forma encubierta y enturbiará las aguas para crear confusión.

Hasta aquí el juego se muestra como una estrategia defensiva sin ninguna intención de destruir a nada ni nadie desde el punto de vista físico o emocional.

El sabotaje se corresponde con una situación en que el juego de poder ha entrado en una escalada y las respuestas emocionales se han salido de control, dejando un escenario en el que se han abandonado las normas sociales y se ha pasado a comportamientos más destructivos.

### **12.2.12 Legado**

El caso de Simmons aporta al análisis de la Escuela de los Juegos de Poder una realidad diferente: la de un autor que se aproxima a este concepto de manera independiente y desconectada de los demás.

En su caso lo hace desde la distinción de los impulsos territoriales. Unos impulsos que están basados en la necesidad que, a lo largo de su evolución, muestran los seres humanos su necesidad por obtener una supervivencia psicológica.

### **12.3 Gerard Ouimet: juegos de poder como estrategias de actores con pocos recursos**

Se encuentra de nuevo un trabajo interesante en Canadá en torno a los juegos de poder de la mano de Gerard Ouimet (2001). El Dr. Ouimet es Profesor del *Departamento de Gestión/Mangement de HEC Montreal (École des Hautes Études Commerciales de 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 (2001) analiza los juegos de poder no para el caso en que los líderes poseen un elevado poder organizacional, sino para el caso de 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.

a) las estrategias de consolidación de poder son aquellos juegos de poder que utilizan los actores que poseen escaso poder organizacional pero que cuentan con un contexto favorable de trabajo (Ouimet, 2001 p.51). En este sentido, Ouimet considera favorable un contexto de trabajo cuando este cuenta con jefe atento, con compañeros honestos, con relaciones de trabajo armoniosas, con niveles de estrés organizacional equilibrados y con una situación financiera estimulante. En estos casos, los actores con poco poder desarrollan estrategias de consolidación, entendiendo por éstas aquellas maniobras dirigidas a aumentar la

importancia de los recursos de los que se dispone y a ampliar las oportunidades de promoción dentro de la jerarquía.

b) las estrategias dirigidas a proteger la posición corresponden a aquellos actores que poseen escaso poder organizacional y están inmersos en un clima negativo de trabajo. Un contexto de trabajo es negativo cuando se cuenta con un jefe que tiene una personalidad difícil, cuando los compañeros mantienen un carácter agresivo y se interesan sólo en su éxito personal, cuando la cultura de la organización es patogénica, cuando se está sometido a un estrés organizacional intenso y descontrolado, y cuando la situación financiera se encuentra débil y está sometida a cambios. En estos casos, los actores con poco poder desarrollan estrategias dirigidas a defender y a preservar su posición (Ouimet, 2001 p.52)

En este sentido, Ouimet llega a identificar hasta 7 estrategias de consolidación y 12 estrategias para proteger la posición en base al esquema que se presenta en la tabla 19.

**Tabla 19 - Juegos de poder de Ouimet**

Estrategias de consolidación	Estrategias para mantener la posición
El Juego del Cachorro	El juego del zorro
El juego del Boletín	El juego del hombre de siete horas
El juego del bombo	El juego del hombre sandwich
El juego de la escalera	El juego de abrir puertas
El juego de dar y recibir	El juego del patrón mnemotécnico
El juego de las quejas leves	El juego del boleto para viajar
El juego del mentor	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

Fuente: Ouimet (2001).

### **12.3.1 Estrategias de consolidación de poder**

Ouimet identifica las siguientes estrategias que desarrollan los actores cuando actor disponen de escaso poder organizacional y se mueven en un entorno organizacional favorable:

#### **12.3.1.1 El Juego del Cachorro**

Este juego se basa en el entusiasmo por ofrecer espontáneamente ayuda a todas las personas del entorno organizacional. La persona que ofrece ayuda desinteresada y no solicitada por los demás se comporta anticipando las necesidades de sus interlocutores y, como resultado, amplía su red de contactos. El juego exige para sus jugadores elevadas dosis de humildad y, en algunos casos, de abnegación. Además conlleva la

necesidad de aprender a decir no, pues existe un riesgo de ser vampirizados y explotados por aquellas personas que no tienen escrúpulos a la hora de aprovechar esta ayuda desinteresada.

#### **12.3.1.2 El juego del Boletín**

Se basa en la capacidad que tienen para consolidar su poder las personas que satisfacen adecuadamente la mayoría de las demandas de sus superiores. Mediante esta satisfacción continua, los agentes van engrosando una lista de logros y de éxitos en la organización (boletín) que les permite abrir puertas dentro de ella. El juego es un recurso importante en las organizaciones donde se realizan evaluaciones periódicas de desempeño.

#### **12.3.1.3 El juego del bombo**

Consiste en hacer gala de los logros personales al objeto de asegurar la promoción interna. Para ello se pueden utilizar los canales de comunicación internos o cualquier vía que permita difundir rápidamente el mensaje de estos logros. En este sentido son importantes los intermediarios, pues el juego funciona mejor cuando estas comunicaciones no se hacen personalmente y no es posible identificar al actor como la fuente de estas noticias e informaciones

#### **12.3.4 El juego de la escalera**

La escalera es un juego que se basa en promocionarse internamente gracias mantener a una trayectoria libre de fracasos y errores. Para ello los actores se apoyan en la estrategia dirigida a ser prudentes y a evitar decepcionar a las personas del entorno,

pues no pueden permitirse el lujo de cometer errores. Las personas con experiencia tienen más fácil la práctica de este juego que las personas que carecen de ella.

#### **12.3.1.5 El juego de dar y recibir**

La estrategia consiste en establecer un equilibrio entre los que se recibe y lo que se da, de forma que cada éxito se apoya en el intercambio con los demás. Se establece un “toma y daca” por el que las relaciones llevan implícitas un contrato psicológico en virtud del cual, cada vez que se recibe algo, el actor está obligado a entregar agradecimientos o apoyos a cambio. El juego va dejando a su paso un rastro de deudas y derechos entre los agentes de la organización.

#### **12.3.1.6 El juego de las quejas leves**

Funciona en aquellas organizaciones burocráticas donde las relaciones se encuentran sistematizadas a través de procedimientos. En este caso las pequeñas quejas de los actores pueden ser muy valoradas, pues se perciben como contribuciones que pueden suponer una ayuda a la hora de mejorar la capacidad de la organización para el logro de sus objetivos.

#### **12.3.1.7 El juego del mentor**

Muchos agentes consideran que su promoción interna requiere de los consejos de un mentor. Esta estrategia se basa en escoger una persona de la organización que conozca bien la cultura organizacional y ayude a su protegido a iniciarse en los mecanismos de la empresa. Estableciéndose una relación simbiótica entre el mentor y su protegido.

### **12.3.2 Las Estrategias de Protección de la Posición**

Oimet identifica las siguientes estrategias que desarrollan aquellas personas que poseen un escaso poder organizacional y cuando operan en contextos desfavorables:

#### **12.3.2.1 El juego del zorro**

Este juego es una estrategia defensiva que se utiliza para neutralizar los ataques de los demás agentes. Es propio de contextos en los que se aprovechan las vulnerabilidades de cualquier persona para atacar su posición, sobre todo en culturas organizacionales familiares, tribales, centralizadas o aisladas del entorno.

En estos casos, los miembros de la organización detestan las diferencias y actúan contra los comportamientos que se desvían de la norma. El juego del zorro consiste en colocar a los asediadores una pista falsa induciéndoles a pensar que el agente es vulnerable. Cuando estos caen en la trampa, se dedican a atacar al agente, que consolida su posición defensiva desenmascarando la estrategia y mostrando la solidez de su proyecto.

#### **12.3.2.2 El juego del hombre de siete horas**

Consiste en llamar la atención de los demás en torno a amenazas externas (legislación, fusiones, intensificación de la competencia, cambios en los gustos del consumidor, nuevas tecnologías, etc...). Estas amenazas pueden ser reales o virtuales. El hecho de abrir el debate en torno a ella puede funcionar en culturas organizacionales introvertidas preocupadas en mantener su modo tradicional de funcionamiento y de protegerse de la influencia del exterior, lo que puede inducir a cambios.

### **12.3.2.3 El juego del hombre sandwich**

Se basa en la estrategia que desarrolla el agente para resistir los ataques que recibe del entorno organizacional, erigiéndose en el abanderado de la empresa y fomentando los valores principales de la organización.

La estrategia funciona porque esta actitud le permite acercarse tanto a sus amigos como a sus enemigos, en la medida que se está utilizando para ello el pensamiento dominante en la organización. El juego exige mucha paciencia y dominio de uno mismo, así como que las acciones que se realizan sean percibidas como naturales y sinceras.

### **12.3.2.4 El juego de abrir puertas**

Esta estrategia se juega como alternativa para no entrar en el juego de los adversarios ni reaccionar ante sus provocaciones. En vez de ello, el agente utiliza sus intervenciones en conversaciones y reuniones para no decir nada, sino sólo grandes principios admitidos por todos desde una posición proactiva.

### **12.3.2.5 El juego del patrón mnemotécnico**

Consiste en defenderse de los agentes hostiles recurriendo la técnica del disco rayado. Para ello se utilizan de manera ingeniosa y dosificada aquellas expresiones o extractos de las declaraciones de las personas con poder que pueden legitimar las acciones propias y darles una apariencia de veracidad.

### **12.3.2.6 El juego del boleto para viajar o de la benevolencia interesada**

Consiste en transformar a los enemigos en aliados. Para ello se solicita ayuda a los adversarios para finalizar un trabajo importante, dándoles la oportunidad de atribuirse los méritos. Es un juego que exige mucha madurez y gran visión a largo plazo, pero que ayuda a aproximarse a personas que, de otro modo, se presentarían como hostiles. La estrategia funciona cuando se trabaja con personas narcisistas o paranoicas.

#### **12.3.2.7 El juego del cuco**

El cuco es un ave cuya estrategia evolutiva consiste en colocar sus huevos en los nidos de otro pájaro. De la misma forma, a veces puede ser positivo confiar proyectos más importantes a compañeros más poderosos que no necesariamente son rivales. Esta estrategia funciona en organizaciones pobladas por primas-donas y por egos hipertrofiados donde es positivo solicitar el refugio de un protector, pues las personas narcisistas raramente suelen aceptar que personas con poco poder desarrollen grandes proyectos.

A cambio, el agente recibirá la protección del otro como padre adoptivo.

#### **12.3.2.8 El juego de la batalla del honor**

A través de esta maniobra el agente se erige como el defensor de grandes principios humanistas y de causas perdidas de antemano, aceptando de forma heroica proyectos condenados al fracaso. Para ello debe ser percibido como una persona dotada de nobleza y de virtud. Como resultado de esta estrategia, la acumulación de derrotas le permitirá al agente ganarse el afecto de las demás personas de la organización.

### **12.3.2.9 El juego del pato cojo**

Con este juego se trata de conseguir la protección de los demás mostrándose como una persona tierna y no amenazante. Funciona en un entorno rodeado por personas narcisistas, donde es arriesgado hacer exhibición de los logros personales y puede ser aconsejable proyectar una imagen modesta y no amenazadora para pasar "sin pena ni gloria"

### **12.3.2.10 El juego de la niebla**

Esta estrategia consiste mostrar exclusivamente el "yo profesional" del agente, como maniobra defensiva con la que evitar ataques de otras personas. Para ello es necesario renunciar al "hablar por hablar" y orientar toda la comunicación con los interlocutores exclusivamente en torno a las tareas y a las obligaciones profesionales, separando la vida privada completamente de la vida profesional.

### **12.3.2.11 El juego de la conformidad con las reglas o el respeto a la ley**

Consiste en mantener un elevado interés en el cumplimiento de las reglas, directivas y procedimientos hasta el extremo de utilizarlas como escudo protector. Este comportamiento es muy eficaz en las estructuras burocráticas, que legitiman estas estrategias defensivas frente a acciones hostiles de otros agentes.

### **12.3.2.12 El juego del ballet diplomático**

Esta es una estrategia a la que se recurre para afrontar los momentos difíciles. Se hace buscando apoyo fuera del departamento, al objeto de conseguir una mayor visibilidad dentro de la organización y establecer alianzas con otros compañeros.

También se hace para retirarse de un ambiente adverso mientras se espera a que lleguen días mejores. La estrategia es eficaz en contextos de trabajo difíciles o extremadamente patológicos, aunque se debe hacer desde la prudencia y la discreción, pues puede ser percibida por los demás como una traición.

Los beneficios de esta estrategia se derivan del acceso a otras personas importantes y a la oportunidad de reponerse psicológicamente en compañía de personas simpáticas, agradables y honestas.

### **12.3.3 Legado**

De nuevo encontramos en Ouimet la posibilidad de que el dominio de los juegos de poder no sea exclusivo para los jefes y para los directivos de la organización empresarial.

Si bien los autores anteriores abordaban estrategias dirigidas al logro de una meta o de un objetivo personal sin centrarse en analizar esa meta, Ouimet sí se centra en ese objetivo personal considerando dos escenarios.

Así Ouimet detecta a un conjunto de estrategias que desarrollan las personas con escasos recursos en el escenario en el que necesitan consolidar su poder personal (estrategias de consolidación) o en el escenario en el que operan para proteger su posición dentro de la organización (estrategias para mantener la posición).

### **13 Universidad de Brasilia: Trabajos empíricos y experimentales en torno a los juegos de poder**

Existe un volumen considerable de estudios avanzados sobre el poder y los juegos de poder en las organizaciones gracias a los trabajos de un grupo de investigadores de la Universidad de Brasilia.

Dentro del Departamento de Psicología Social y del Trabajo se aglutina un conjunto de autores liderados por las Doctoras Elaine Rabelo Neiva y María Graça Torres que, en el período 1999-2003, pusieron en marcha un proyecto de investigación en torno a El Poder Invisible en las Organizaciones. Este proyecto estuvo financiado por el *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico* y permitió al equipo de investigación hacer una síntesis de los autores citados en los artículos anteriores, trabajando en la elaboración y validación de instrumentos dirigidos a analizar las configuraciones de poder, los valores organizacionales, la percepción de justicia distributiva y de procedimientos, los juegos políticos y los patrones de comportamiento de las personas en las organizaciones.

Tras la finalización de este proyecto, Torres puso en marcha un segundo proyecto de investigación en el período 2005-2008 en torno al Poder y la Salud Organizacional. El proyecto, que en este caso no contó con la financiación del Conselho, tuvo por objetivo relacionar de manera cuantitativa y cualitativa las variables de Mintzberg en torno a configuraciones de poder organizacional y estilos de funcionamiento organizacional con indicadores de salud organizacional (estrés, burnout, malestar, entre otros).

Oliveira (2008), cita a una serie de autores en el entorno de estos proyectos (e.g. Cortés, Costa, Flauzino, Martins, Neiva, Vargas) que desarrollaron su labor alrededor de la *Teoría del Poder Organizacional* de Mintzberg para, a partir de ella, definir diferentes un conjunto de herramientas de análisis dirigidas a evaluar las configuraciones de poder de las organizaciones (Paz, 1997), las bases de poder de los diferentes agentes (Flauzino et al., 2001) y los juegos políticos que se desarrollan en estas organizaciones (Cortés, 1999). 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.

En el sentido mencionado, es interesante destacar los intentos por construir una herramienta para el análisis de los juegos de poder en las organizaciones. Inicialmente, Cortés (1999) desarrolló y validó un cuestionario para la evaluación de estos juegos de poder. En sus referencias a ella, Pereira (2009) menciona un cuestionario construido en base a 73 items que engloban 13 juegos de poder basados en la taxonomía de juegos políticos de Mintzberg. Esta adaptación se recoge en la Tabla 20.

**Tabla 20 - Síntesis de Juegos de poder de Martins, Paz y Cortés**

<p><u>1.- Juegos de resistencia</u> Acciones de resistencia a la autoridad. Este juego es practicado por algunos individuos, por pequeños grupos que unidos detentan un gran poder o por a través de movimientos masivos (Alfa de Cronbach=0,80)</p>
<p><u>2.- Juegos para construir bases de poder</u> Tienen por objetivo el incremento del poder personal. Se corresponden con los siguientes juegos:</p> <p>Oposición Existe cuando grupos con intereses múltiples y divergentes intentan ejercer un dominio sobre otros grupos. Si uno gana, entonces otro pierde poder. En este juego se agrupan el Juego de los directivos intermedios versus personal especializado y el Juego de los grupos rivales (Alfa de Cronbach=0,86)</p> <p>Aumento de recursos</p>

Es un juego individual que tiene por objetivo conseguir más subordinados y unidades. Se corresponde con los juegos originales de construcción de imperio y de presupuesto. (Alfa de Cronbach=0,76)

#### Especialistas

Su objetivo es hacer ostentación del conocimiento que se posee o fingir la existencia de él. Se produce cuando una persona hace gala de su conocimiento y explora los límites de sus bases de poder. Equivale a los juegos originales de habilidad (Alfa de Cronbach=0,85)

#### Control gerencial

Juegos de dominación cuyo objetivo es controlar el entorno a través del abuso del poder legítimo y del patrocinio utilizando la autoridad concedida para dominar a los subordinados o que estos pasen a hacer acuerdos con el jefe. (Alfa de Cronbach=0,79)

### 3.- Juegos para influir sobre el cambio organizacional

Engloban aquellas acciones que tienen por objetivo favorecer cambios radicales. Son juegos complejos que corresponden a las características del Juego de los jóvenes rebeldes y el Juego del candidato estratégico a partir de las siguientes estrategias:

#### Candidato estratégico

Se propone un candidato que ofrece poder e influencia. Se juega en momentos en que se decide la desestructuración o la redistribución de poder (Alfa de Cronbach=0,71)

#### Denuncia

Este juego se utiliza normalmente por los niveles jerárquicos más bajos. Ante la violación de normas sociales o de límites legales, el denunciante informa a una persona externa con influencia que pueda intervenir en la situación. Se caracteriza por el anonimato. (Alfa de Cronbach=0,67)

Fuente: Pereira (2009 p. 44-45)

El cuestionario, realizado inicialmente por Cortés, fue revisado y mejorado luego en equipo por Martins, Paz y Cortés (2000) dando lugar a una *Escala de Juegos de Poder Organizacional* compuesta por 50 items que emplea un formato de respuesta de cinco puntos, donde establece el valor 1 de un punto para el desacuerdo total y el valor de 5 puntos para la plena conformidad. Estas cincuenta preguntas permiten posteriormente evaluar los resultados en base a los baremos que se muestran en la Tabla 21 tal y como cita Pereira (2009).

La revisión y validación por Martins, Paz y Cortés (2000) de la herramienta

definida por Cortés, así como los trabajos de investigación posteriormente desarrollados a partir de ella, presentan un aparato metodológico interesante para el desarrollo de futuros proyectos de investigación para analizar en el mundo de las organizaciones la existencia de juegos de poder y su impacto sobre las diferentes variables organizacionales o personales.

Para su análisis, se presenta en esta herramienta en la *Documentación de Apoyo* traducida tal y como aparece en Pereira (2009).

**Tabla 21 - Escala de juegos de poder. Variables**

Juegos	Definiciones	Indices	Precisión
Resistencia	Acciones de resistencia a la autoridad. Este juego es practicado por algunos individuos, por pequeños grupos que unidos detentan un gran poder o por a través de movimientos masivos	1, 9, 16, 26, 35, 42, 46, 49, 50	0,8
Oposición	Existe cuando grupos con intereses múltiples y divergentes intentan ejercer un dominio sobre otros grupos. Si uno gana, entonces otro pierde poder.	21, 22, 29, 30, 31, 39, 44, 47, 48	0,86
Aumento de Recursos	Es un juego individual que tiene por objetivo conseguir más subordinados y unidades. Se corresponde con los juegos originales de construcción de imperio y de presupuesto.	03, 10, 27, 36, 43	0,76
Especialistas	Su objetivo es hacer ostentación del conocimiento que se posee o fingir la existencia de él. Se produce cuando una persona hace gala de su conocimiento y explora los límites de sus bases de poder. Equivale a los juegos originales de habilidad	04, 11, 19, 20, 28, 37	0,85
Control Gerencial	Juegos de dominación cuyo objetivo es controlar el entorno a través del abuso del poder legítimo y del patrocinio utilizando la autoridad concedida para dominar a los subordinados o que estos pasen a hacer acuerdos con el jefe.	02, 06, 08, 12, 17, 18, 38	0,79
Cambio	Se propone un candidato que ofrece poder e influencia. Se juega en momentos en que se decide la desestructuración o la redistribución de poder	05, 3,15,23, 25,32,41	0,71
Denuncia	Este juego se utiliza normalmente por los niveles jerárquicos más bajos. Ante la violación de normas sociales o de límites legales, el denunciante informa a una persona externa con influencia que pueda intervenir en la situación. Se caracteriza por el anonimato.	07, 14, 24, 33, 34, 40, 45	0,67

Fuente: Pereira (2009 p. 63)

### **13.1 Legado**

Aunque actualmente ambas investigadoras centran su trabajo en otras líneas (cambio organizacional, competencias, aprendizaje, redes sociales, bienestar, dignidad organizacional,...), su proyecto de investigación dio lugar a la publicación de numerosos artículos, así como a la elaboración de veinte proyectos de graduación, seis de maestría académica y tres de doctorado.

En esta producción pueden encontrarse trabajos para construir y validar herramientas dirigidas a la identificación y el diagnóstico de juegos de poder en las organizaciones así como para evaluar su impacto en diferentes indicadores de rendimiento organizacional.

## 14.- Conclusiones generales y particulares

A partir de los cambios producidos por la globalización y la crisis posterior es posible detectar procesos de desinstitucionalización y de desafección de las personas hacia las diferentes instituciones, ya sea desde el rol de ciudadano como el de empleado.

Como consecuencia de estos procesos, la *Nueva Gestión* aparece como un intento de revisión epistemológica de las economías de escala para facilitar su transición a la economía digital. Para ello, este trabajo presenta la *Escuela de los Juegos de Poder* como uno de los últimos intentos en este sentido, mostrándose su evolución y las diferentes aportaciones realizadas.

Sintéticamente, cabe recapitular que, aunque la introducción de la distinción sobre los *juegos de poder* aparece por primera vez en Steiner (1981) ésta se puede encontrar en trabajos previos sobre el liderazgo investigaciones sobre las estrategias que desarrollan las personas para influir sobre las acciones de los demás. Sin embargo, es este autor quien sienta las bases para la emergencia de una escuela de pensamiento, en el marco de la *Nueva Gestión*. Steiner introdujo el concepto en el marco de las relaciones interpersonales dejando abierta la posibilidad de que estas estrategias también se puedan desarrollar en el mundo de la empresa o de la política. Simultáneamente Mintzberg (1983) identificó los juegos políticos que desarrollan los diferentes agentes de las organizaciones al objeto de satisfacer los intereses de agenda oculta, ya estén estos intereses alineados o no con los de la organización.

Los trabajos de Simmons o Ouimet complementan estos trabajos y nos aportan

nuevos matices en la medida que llegan a la distinción sobre los juegos de poder desde diferentes vías. La primera, analizando las estrategias para satisfacer el impulso territorial de las personas, el segundo investigando las estrategias que desarrollan las personas con escasos recursos en la organización para mantener o consolidar la organización.

Finalmente, la Escuela de Brasilia desarrolla un trabajo de integración. Elaborando herramientas para diagnosticar la existencia de estos juegos en las organizaciones y evaluando cómo estos juegos son influidos por variables de entorno y cómo impactan sobre variables de resultado.

En cualquier caso, es posible encontrar en estos trabajos un nuevo modelo frente al paradigma anterior, en la medida que gran parte de la literatura empresarial estaba apoyada en un paradigma, que podríamos denominar el paradigma de la cooperación o de la convergencia, y que sostiene que todos los miembros de estas organizaciones se coordinan utilizando todos sus recursos, sus habilidades y sus destrezas para alinearse con el objetivo común de la organización.

No podemos precisar si en algún momento pasado el paradigma de la convergencia ha permitido explicar el comportamiento de las personas de estas organizaciones, pues no es el objeto de este estudio. Sin embargo, los cambios por los que atraviesa nuestra sociedad actual 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 de las empresas pueda ser explicado mejor percibiendo éstas 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, desde la distinción que introdujo Mintzberg, la podemos llamar el paradigma del ruedo político, o de los juegos de poder. En este paradigma, cualquier organización empresarial puede percibirse como un ruedo donde 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 el sistema de autoridad, el sistema de ideología o el sistema de habilidad son los suficientemente fuertes como para reducir la intensidad de estos juegos.

**Tabla 22 - Paradigmas cooperación/convergencia y ruedo político/juegos de poder**

<b>Paradigma cooperación/convergencia</b>	<b>Paradigma ruedo político / juegos de poder</b>
<u>Compromiso a largo plazo</u> : relación simbiótica trabajador-empresa.	<u>Compromiso puntual</u> : relación asociada a necesidades puntuales de producción
<u>Unidad</u> : interés común	<u>Diversidad</u> : diferentes grupos de interés
<u>Convergencia</u> : las personas de la organización se alinean con los objetivos corporativos ya sea por convergencia o por renuncia de sus propios intereses.	<u>Divergencia</u> : admite la posibilidad de que las personas de la organización alberguen diferentes intereses, algunos de ellos incompatibles con los objetivos corporativos.
<u>Alineamiento</u> : sólo se concibe un escenario de personas alineadas con los objetivos de la organización	No alineamiento: son posibles tanto los escenarios de alineamiento como los de no alineamiento

Fuente: Elaboración propia

Este cambio de paradigma (de la cooperación al ruedo político) está conectado con la dinámica de cambio social que hay detrás de la globalización. Un proceso que supone un abandono del paradigma estatal, iniciado con la eclosión del estado-nación y

el auge de las ideologías, para abrazar el paradigma global producto de la globalización y el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.

**Tabla 23 - Modelo Estatal y Modelo Global**

	Paradigma Estatal	Paradigma Global
Origen	Eclosión Estado-Nación Auge Ideologías	Globalización Acceso a TIC's
Rasgos	Formalismo Estatalismo Economicismo Racionalidad Lógica Binaria Técnico Profesional	Informalidad Civilidad Humanismo Racionalidad Lógica Difusa Simbólico
Principios	Maximización / Compensación Sostenibilidad / Ecología	Optimización Equilibrio Progreso Armonización

Fuente: Pérez-Huertas y Sánchez-Bayón (2013-15)

Como podemos sintetizar en la Tabla 24, 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. Así, es posible llegar a la distinción de los juegos de poder desde las relaciones interpersonales (Steiner) y su aplicación al liderazgo (Krausz), desde el liderazgo y la influencia (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).

**Tabla 24 - Autores, alcance y motivaciones**

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.

Fuente: elaboración propia

Es posible que el paradigma de la cooperación/convergencia nos impida considerar 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 modelo *del ruedo político*, 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 porque coincidir sistemáticamente. El paradigma del ruedo político abre un extenso campo de investigación para el futuro, en

torno a diferentes posibilidades (que escapan ya del marco de este estudio). Entre ellas, la de definir el impacto que los juegos de poder pueden ejercer sobre diferentes indicadores de rendimiento empresarial, la de investigar cómo determinadas culturas o estilos de liderazgo den lugar a determinados juegos de poder, o la de precisar el *modus operandi* y el impacto de determinados juegos de poder en las organizaciones.

Se concluye así este trabajo introductorio de la Escuela de juegos de poder, cuyas figuras principales se han presentado, mostrándose sus conexiones e influencias diversas.

## 15.- Corolarios y Recomendaciones

Aunque el recorrido de la *Escuela de Poder* parece agotarse con las aportaciones de la Universidad de Brasilia, es posible ver cómo la distinción de los juegos de poder y el modelo del ruedo político han salido del entorno de esta Escuela para formar parte de diferentes trabajos y enfoques.

Conforme la distinción de los Juegos de Poder se ha ido popularizando, cada vez son más los autores que la introducen en sus trabajos considerándola parte del día a día de cualquier organización (Lencioni, 2007) mientras que otros buscan propuestas para gestionar organizaciones donde se ha instalado el ruedo político y, por tanto, diferentes agentes persiguen diferentes objetivos que pueden estar alineados o no con el objetivo corporativo.

La integración de este paradigma ha venido acompañada de un interés por desarrollar metodologías que comprometan a los diferentes agentes que operan en el ruedo político en la construcción de un futuro común mediante procesos creativos basados en el diálogo, la escucha y el abandono de la resistencia. En este sentido, Holman (Holman et al., 2007) identifica más de sesenta y ocho metodologías aplicables no sólo a organizaciones empresariales sino a cualquier comunidad o sistema social donde se produzca esta disparidad de intereses. Algunas de estas metodologías, como el *World Café* (Brown et al., 2005), la *Indagación Apreciativa* (Cooperrider et al., 2003) o el *Open Space* (Harrison, 1997) han sido utilizados no sólo para construir consenso en el seno de las empresas sino también en comunidades de mayor alcance para poner en marcha proyectos de participación ciudadana a nivel local o nacional.

Por otra parte, un gran número de aportaciones en torno a la Gestión del Cambio parten también del patrón del ruedo político y la disparidad de intereses. Si bien muchas de estas aportaciones consideran que las diferencias entre las agendas personales son un fenómeno puntual motivado por el cambio, produciendo una polarización en la empresa de grupos a favor, en contra o indiferentes, muchos de estos enfoques perciben el cambio como un fenómeno continuo que hace que esta disparidad de intereses se instale en la organización y forme parte de ella.

Los enfoques que analizan las organizaciones desde una perspectiva sistémica también contemplan la empresa desde el paradigma del ruedo político. Senge (1998, 2007 y 2011) identifica una serie de arquetipos para analizar la empresa desde punto de vista sistémico y presenta herramientas para facilitar la comunicación de los diferentes agentes en la creación de un proyecto común. Otros enfoques, contruidos a partir de los principios de la terapia familiar, identifican leyes sistémicas presentes en las organizaciones (Echegaray 2008) para explicar la existencia de grupos alineados y desalineados con el objetivo corporativo, presentando herramientas para la búsqueda de soluciones de alineamiento en procesos que denominan constelaciones organizacionales.

Por su parte, Goleman (1996, 1999 y 2005) introduce la distinción de la Inteligencia Emocional y del Liderazgo Emocional poniendo el foco sobre las emociones como un factor susceptible de gestión, aprendizaje y mejora. Sus aportaciones a la gestión de las empresa y al liderazgo presentan a los directivos como profesionales encargados de gestionar sus emociones y las de los equipos que gestionan alineando intereses y emociones individuales con las metas de la organización . Así, las

emociones y acciones que acercan a las empresas a sus objetivos son consideradas como emociones capacitantes y, por ello, se deben fomentar y darles rienda suelta. Sin embargo, las emociones que alejan a las empresas de sus objetivos son emociones discapacitantes que deben ser gestionadas y controladas.

Finalmente, es interesante introducir en este corolario las aportaciones en torno a la Gestión del Talento (Chambers et al., 1998) en la medida que introducen la idea de fidelización del talento. Si los autores de este enfoque perciben la empresa como una organización que debe fidelizar el talento, el único factor que garantiza su supervivencia en el mercado, éstos presentan una serie de herramientas para que los intereses de las personas con talento se aproximen a los intereses de la organización, dibujando un escenario que soluciona los problemas del ruedo político delegando todo el poder en las personas que ha sido identificadas como *top performers*.

Lejos de dibujar un escenario de cooperación, cada vez más autores presentan un escenario donde el ruedo político forma parte del paisaje, presuponiendo la existencia de diferentes grupos interactuando, no según objetivos corporativos, sino en función de aquellos objetivos que han marcado en sus agendas individuales, y abandonando cualquier modelo que presuponga la colaboración y el alineamiento.



## ANEXOS.

### 16.- Fuentes de Consulta

#### 16.1 Bibliografía

Bauman, Z.: *Mundo consumo: Ética del individuo en la aldea global*, Barcelona: Editorial Paidós, 2010.- *Modernidad líquida*, México: Fondo de Cultura Económica, 2003.

Beck, U.: *La sociedad del riesgo*, Barcelona: Paidós, 1998.

Berne, Eric: *Juegos en que participamos*, Barcelona: RBA Libros, 1964.- *¿Qué dice usted después de decir hola?*, Barcelona: Editorial Grijalbo, 1973.

Blakeney, R: “The organizational, group and individual level of analysis in organizational behavior”, en *Transational Analysis Journal*, 13 (pp. 58-64), 1983, citado en Krausz (1986)

Brown, J. Et al.: *The World Café: Shaping our futures through conversations that matters*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2005

Campos, M. y Torres, M.: “Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações” (pp. 409-419), en *Psicologia em Estudo*, v. 15, n. 2, 2010

Capra, F.: *El Tao de la Física*, Málaga: Editorial Sirio, 2000

Castells, M.: *La Era de la información (3 vols.)*, México: Siglo XXI, 2001-02

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.: "The War for Talent", en *The McKinsey Quarterly*, Num.3, (pp. 44-57), 1998

Chew, G.F.: "Bootstrap: A Scientific Idea". en *Science* (vol. II), pp. 762-765, 1968

Coopperrider, D. et al.: *Appreciative Inquiry Handbook*, Euclid-Ohio: Lakeshore Communicarions, 2003

Cortes, V.: "A relação entre configurações de poder e jogos políticos em organizações públicas", dissertação de Mestrado, Brasilia: Universidade de Brasilia, 1999, citado en Oliveira (2008)

Darwin, C.: *El origen de las especies*, 1859, traducción : Barcelona: Alba Editorial, 1997

Deaconu, A. ,Lefter, C.: "The Sources and the Effects of the Individual Power in the Economic Organizations", en *Theoretical and Applied Economics*. Nr. 10/2007 (515) pp. 35-40, 2007.

Durán, Francisca: *Repensar la cooperación al desarrollo: problemas y retos actuales (mas un corolario sobre el tránsito al nuevo paradigma ante la agenda post-2015)*, (edición, prólogo y corolario del Prof. A. Sánchez Bayón), Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing Gmbh & Co./EAE, 2013

Eghegaray, G.: *Para comprender las constelaciones organizacionales*, Pamplona: Verbo Divino, 2008

Frankl, V.: *El hombre en busca de sentido*, Barcelona: Editorial Herder, 1998

French, J. , Raven, B.: “The basis of social power”, en D. CARTWRIGHT (ed.) *Studies in social power*, Michigan: Ann Arbo Institute for Social Research - University of Michigan, 1959. Citado en Hersey, P. et al. (1979)

Grant, Robert: *Dirección Estratégica*, Quinta Edición, Madrid: Editorial Civitas, 2004

Goleman, Daniel: *Inteligencia Emocional*, Primera Edición, Editorial Kairós, Barcelona, 1996.- *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, Primera Edición, Editorial Kairós, Barcelona, 1999.- *Inteligencia Emocional en el Trabajo*, Primera Edición, Editorial Kairós, Barcelona, 2005

Gore, W.T.: “Administrative Decision Making in Federal Field Offices” (pp. 282-291), en *Public Administration Review*, 1956. Citado en Mintzberg (1992)

Hansen, N., Küpper, W.: “Power strategies and power sources of management: The micro-politics of strategizing”, paper for presentation at the *25th EGOS Colloquium 2009* in Barcelona, July 2-4, 2009

Harris, Thomas: *Yo estoy bien, tú estás bien*, Málaga: Editorial Sirio, 1967.

Harrison, O.: *Open Space Technology: A user's guide*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1997

Hersey, P., et al.: “Situational leadership, perception and the impact of power” (pp. 418-428), en *Group and Organization Studies*, 4 (4), 1979.

Holman, P. et al.: *The Change Handbook. The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007

Kipnis, D. et al.: “Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders” (pp. 58-67), *Organizational Dynamics* 12, no. 3, 1984

Krausz, R. “Power and Leadership in Organizations” (pp.: 85-94), *Transactional Analysis Journal*, Vol 16(2), Apr, (1986).- “The Administration of Power in Organizations” (pp. 141-145), *Transactional Analysis Journal*, Vol 17(4), oct, 1987

Kosko, B.: *El futuro borroso o el cielo en un chip*, Madrid: Crítica, 2006

Kotter, J.: “Leading Change: Why transformations efforts fail” (pp.: 59-67), *Harvard Business Review*, march-april, 1995

Lencioni, P.: *Luchas por el poder en la empresa*, Barcelona: Gránica, 2007

Linz, J.,0 Stepan A.: “The Breakdown of Democratic Regimes” (pp.: 849-852), *The American Political Science Review*, Vol. 74, No. 3, sep., 1980.

Lombardero, L.: *Transformación Digital y Competencias Directivas* (Prólogo del Prof. Sánchez-Bayón), Madrid: Lid Editorial, 2015

Luhmann, N.: *Sociología del riesgo*, México: Universidad Iberoamericana, 1998.

Manzanero, D., et al.: *Philosophical Challanges of Plurality in a Global World*, Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2014

Mertens, Leonard: *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Métodos*, Primera Edición, Cinterfor, Montevideo, 1996

Michelson, B. J.: “Leadership and Power Base Development: Using power effectively to manage diversity and job-related interdependence in complex organizations”, (pp. 193-199), en Lester, R., Morton, A.G. *Concepts for Air Force Leadership*. Alabama: Air University Press. 2010.

Mintzberg, Henry: *La Estructuración de las Organizaciones*, Barcelona: Editorial Ariel, Barcelona, 1988.- *El poder en la organización*, Barcelona: Editorial Ariel, 1992.

Ouimet, G.: “À la Découverte de la Face Cachée du Pouvoir: Une Typologie des Stratégies Politiques des Acteurs Faibles”, Actes du congrès ASAC-IFSAM, Montreal, 2000.- “Estratégias de Poder e Atores Desprovidos de Recursos”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 43, n.1 Jan/Fev/Mar, Sao Paulo: Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas, 2002.

Paz, M.G.T.: *Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder* (p.151-172), en Tamayo et al. (edit.). *Trabalho, Cultura e Organizações*, São Paulo: ANPEPP, 1997. Citado en Oliveira (2008)

Paz, M.G.T., et al.: “Poder nas organizações” (pp.380-406), en Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., Bastos, A.V.B. (Org). *Psicología, organizações e trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed, 2004

Pereira, E.M.: *Os jogos de poder a satisfação no trabalho em instituições de ensino superior privadas*, Trabajo de Maestría, Brasilia: Universidad Católica de Brasilia, 2009

Pérez-Huertas, et al.: *Informe EPyCE 2014: Posiciones y Competencias más demandadas en la Empresa en 2014*, Madrid: Asociación Española de Directores de Recursos Humanos, EAE BS, 2015

Pérez-Huertas, J.L., Sánchez-Bayón, A.: “Escuela de juegos de poder” (pp. 25-30), en *Revista Cont4bl3*, AECE - Asociación Profesional de Expertos Contables y Tributarios de España, núm. 49, 2014 - “Nuevas aportaciones en Teoría económica y empresarial: la escuela de juegos de poder y la evaluación de su desarrollo” (pp. 127-151), en *Torre de los Lujanes: Boletín de la Real Sociedad Económica Matritense de Amigos del País*, núm. 69, 2013 - “Aportación Iberoamericana a la Nueva Gestión: Historia Crítica de la Escuela de Juegos de Poder”, en *Miscelánea Comillas*, Vol. 73, núm. 142, 2015.

Raven, B. H., Kruglanski, A. E.: “Conflict and power”, en Swingle, P., *The Structure of Conflict*, Nueva York: Academic Press, 1970. Citado en Hersey, P. et al., 1979.

Sánchez-Bayón, A.: “Historia, Historiología e Historiografía de los Estudios Interculturales en EE.UU.” (pp. 147-157). en *Revista Banda de Moebius*, Univ. Chile (nº 48), ene. 2014.- *Renovación de la Filosofía Social Iberoamericana*, Valencia: Tirant Lo Blanch, 2013.- *Teoría y praxis de los derechos humanos. Una guía para su exigibilidad*, Madrid: Difusión Jurídica, 2013.- ”Enseñanzas del Prof. Navarro-Valls para comprender el “aggiornamiento” del Ordenamiento Global” (vol, I Religión y Derecho, secc. 5 Derecho Comparado p. 1719-53), en Martínez-Torrón, et al.: *Religión, Matrimonio y Derecho ante el Siglo XXI* (2 vols.), Madrid: Iustel, 2013.- “Impacto de las TIC en los Gobiernos y los derechos humanos: e-democracia y e-administración a juicio” (p. 293-307), en *Bajo Palabra. Revista de Filosofía* (nº8), 2013.- “Problemas epistemológicos y fenomenológicos de la Universidad Actual” (pp. 359-380), en

*Miscelánea Comillas* (vol. 71, nº 139), nov. 2013.- *Humanismo Iberoamericano: una guía para transitar la globalización*, Guatemala: Cara Parens, 2012.- *Filosofía Político-Jurídica Glocal: acerca del poder, el gobierno y la ordenación en la globalización*, Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. Editorial Académica Española (EAE), 2012.- *Sistema de Derecho Comparado y Global: de las familias jurídicas mundiales al Nuevo Derecho Común*, Valencia: Tirant Lo Blanch, 2012.- “Repensar la normatividad: quiénes son los sujetos, los objetos y contenidos de las relaciones vinculantes en la globalización?” (pp. 181-217) en *ICADE – Revista Cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* (nº 85), ene-abril 2012.- “Normatividad Glocal: repensar las reglas del juego” (pp. 81-119), en *Anales de la Facultad de Derecho – Universidad de La Laguna* (nº 28), diciembre 2011.- “Au revoir, loi de l’Etat: el fin del Derecho Estatal” (pp. 29-46), en *REPES: Revista Electrónica de Pensamiento, Economía y Sociedad – Instituto Virtual de Ciencias Humanas* (vol. 5), sept.-oct., 2010.- “Conocer y gestionar las esferas sociales en la globalización: de la religión, la política y el derecho en las Américas del nuevo milenio” (pp. 103-146), en *ICADE – Revista Cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* (nº 81), sep-dic 2010.- “El manifiesto de los odiseos iberoamericanos (tribulaciones intergeneracionales)” (pp. 729-752), en Pena, M.A. (coord.): *El mundo iberoamericano antes y después de las independencias*, Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca, 2011.- *Estudios de Cultura político-jurídica: de la tolerancia a la libertad y su cuarentena actual*, Madrid: Delta Publicaciones, 2010.- “Trasplantes jurídicos de la globalización” (pp. 1-21), en *Revista General DCDEE-Iustel* (nº 23), mayo 2010.- *Manual de Sociología Jurídica Estadounidense: del poder, lo sagrado y la libertad en la Modernidad Occidental* (2ª

edición), Madrid: Delta Publicaciones, 2009.- *La Modernidad sin prejuicios* (3 volúmenes), Madrid: Delta, 2008-13.- “Idiosincrasia de la identidad y del modelo socio-cultural estadounidense según el influjo de sus élites político-jurídicas” (pp. 265-281), en *Actas del VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno*, 2005.- “<<Crimen y castigo>>, ¿literatura o realidad jurídica? Retos del camino hacia la democracia y la paz” (pp, 61-68), en *Revista de Ciencias Jurídicas – Universidad de Costa Rica* (nº 108), sep-dic 2005.

Sánchez-Bayón, A. (coord.): *Innovación Docente en los nuevos estudios universitarios. Teorías y métodos para la mejora permanente y un adecuado uso de las TIC en el aula*, Valencia: Tirant Lo Blanck, 2014.- *Anales de Economía Aplicada 2012*, Madrid: Delta/ASEPELT, 2012.- *El efecto de la crisis y el futuro de la sociedad del bienestar*, Madrid: Delta/ASEPELT, 2012.

Sánchez-Bayón, A., Chinchón. J.: “La carta al descubierto: notas críticas científico-sociales sobre la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea” (Cap. III, pp. 251-312) en Bru, C.M. (dir.): *Exégesis conjunta de los Tratados Vigentes y Constitucional Europeos*, Madrid: Thomson (Aranzadi)-Civitas, 2005.

Sánchez-Bayón, A., Gómez, L.: “Enseñar Ética en las Ciencias Jurídicas y Sociales” (pp. 71-86), en Carrión, D. (coord.): *Claves docentes en el Espacio Europeo de Educación Superior*, Madrid: Demiurgo Comunicación, 2010.

Sánchez-Bayón, A., Sánchez, S.: “Glocal Politics and Law: why scholars do not understand each other and what are the veils of confusion” (Chapter 2 p. 25-53), en

Manzanero, D., et al. (edits.): *Philosophical Changes of Plurality in a Global World*, Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2014.

Sánchez Santa-Bárbara, E. Rodríguez Fernández, A.: “40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión” (pp. 29-39) en *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 42 No 1, 2010

Senge, P.: *La Quinta Disciplina: Como Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*, Buenos Aires: Ediciones Granica, 1998.- *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*, Barcelona: Gránica, 2011.- *La Danza del Cambio: Más allá de la quinta disciplina*, Barcelona: Gránica, 2007

Sennet, R.: *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona: Editorial Anagrama, 2000.

Silva, C.F.: *O poder nas organizaões: Um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores*. Trabajo de Maestría. Uberlandia: Universidade Federal de Uberlandia, 2007

Simmons, A.: *Territorial Games*, Nueva York: Amacom, 1998.

Steiner, C.: *El otro lado del poder*, Sevilla: Editorial Joder, 2009.- *El corazón del asunto*, Sevilla: Editorial Joder, 2010.- *Educación emocional*, (Prólogo de Pérez-Huertas, J.L.) Sevilla: Editorial Joder, 2011

Stymne, B.: “A Behavioral Theory of Strategy Formulation”, working Paper, Estocolmo: Stockholm School of Economics, 1975. Citado en Mintzberg (1992)

Taleb, N.N. : *Antifrágil*, Barcelona: Paidós, 2013

Wilber, K.: *El paradigma holográfico*, Barcelona: Kairos, 1998

Zald, M.N, Berger, M.A.: “Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency and Mass Movement” (pp. 823-861), en *American Journal of Sociology*, 1978 . Citado en Mintzberg (1992).

## 16.2 Recursos Electrónicos

Colaboradores de Wikipedia. *Análisis transaccional* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=An%C3%A1lisis\\_transaccional&oldid=80383953](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=An%C3%A1lisis_transaccional&oldid=80383953)>.

- *Brasilia* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Brasilia&oldid=82719324>>.- *Claude Steiner* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2013 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015].

Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Claude\\_Steiner&oldid=70907122](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Claude_Steiner&oldid=70907122)>.- *Eric Berne* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2014 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en

<[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Eric\\_Berne&oldid=77510605](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Eric_Berne&oldid=77510605)>.- *Henry Mintzberg* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en

<[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Henry\\_Mintzberg&oldid=82518146](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Henry_Mintzberg&oldid=82518146)>. - *Montreal* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en

<<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Montreal&oldid=82428250>>.- *Universidad de Brasilia* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2014 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en

<[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Universidad\\_de\\_Brasilia&oldid=77941024](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Universidad_de_Brasilia&oldid=77941024)>.

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, *Elaine Rabelo Neiva*, CurrículoLattes, 2015 [fecha de consulta: 3 de junio del 2015]. Disponible en

<<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4798555Z6>>.- *Maria das Gracas Torres da Paz*, CurrículoLattes, 2015 [fecha de consulta: 3 de junio del 2015].

Disponible en <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4790934U7>>.

HEC Montreal. *Gerard Ouimet*. Hec.ca, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015].

Disponible en <<http://www.hec.ca/profs/gerard.ouimet.html>>.

Krausz, R. *Rosa Krausz* [en línea]. ResearchGate, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <[http://www.researchgate.net/profile/Rosa\\_Krausz](http://www.researchgate.net/profile/Rosa_Krausz)>.

McGill University. *Henry Mintzberg*. Mcgill.ca, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <<http://www.mcgill.ca/desautels/henry-mintzberg>>.

Mintzberg, H. *Henry Mintzberg* [en línea]. Mintzberg.org, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <<http://www.mintzberg.org/r%C3%A9sum%C3%A9>>.

Pérez-Huertas, J.L. *Cartografía Emocional*. Wordpress, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <<https://cartografiaemocional.wordpress.com/>>.

Questao de Coaching. *Entrevista Rosa Krausz – Coach Ejecutivo*. Questao de Coaching, 2013 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en

<<http://questaodecoaching.com.br/2013/08/19/entrevista-rosa-krausz-coaching-executivo/>>.

Simmons, A. *About Annette*. Annettesimmons.com, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <<http://www.annettesimmons.com/about-annette/>>.

The Harry Walker Agency. *Annette Simmons*. Harrywalker.com, 2015 [fecha de consulta: 26 de mayo del 2015]. Disponible en <[http://www.harrywalker.com/bios/Simmons\\_Annette.pdf](http://www.harrywalker.com/bios/Simmons_Annette.pdf)>.

## **17.- Documentación de apoyo**

### **17.1 Escala de Juegos de Poder**

#### **ESCALA DE JUEGOS DE PODER<sup>6</sup>**

##### **INTRODUCCIÓN**

Estimado trabajador:

En este cuestionario encontrará una serie de características de empresas e instituciones que han sido detectadas en diferentes organizaciones. Su tarea consiste en evaluar en qué medida estas características son aplicables a la organización en la que está trabajando en este momento.

Tenga en cuenta que no se trata de evaluar el comportamiento de las personas que trabajan con usted. Lo que se pretende es que usted dé su opinión sobre las características de su organización como un todo.

Por favor, responda a todas las preguntas de este cuestionario

Siéntase libre para dar sus opiniones. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Lo que importa es su sincera opinión.

Al responder, lea las características descritas en cada pregunta y, para dar su opinión sobre cada una de ellas asígnelas con uno de los siguientes códigos

- 1.- Muy en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

---

6 Traducido y adaptado de Pereira (2009)

1.- En esta organización, los profesionales se resisten sutilmente a la figura de la autoridad	1	2	3	4	5
2.- Los gerentes protegen a los subordinados que se comportan de acuerdo a su voluntad	1	2	3	4	5
3.- Los gerentes de esta organización utilizan cualquier medio disponible para conseguir un mayor presupuesto para su unidad	1	2	3	4	5
4.- En esta organización existen oficiales que fingen saber más de lo que saben	1	2	3	4	5
5.- Aquí los grupos intentan promover cambios a través de un portavoz	1	2	3	4	5
6.- En esta organización existen gerentes que controlan las informaciones para perjudicar a oficiales próximos a ellos	1	2	3	4	5
7.- Cuando algo está mal existen personas que buscan apoyo en personas externas a la organización	1	2	3	4	5
8.- En esta organización hay personas apadrinadas	1	2	3	4	5
9.- Aquí existen movimientos de trabajadores para resistir al poder de los jefes	1	2	3	4	5
10.- Aquí existen gerentes que, sin necesitarlo, usan todos los medios para aumentar su número de departamentos	1	2	3	4	5
11.- Aquí hay oficiales que piensan que sólo ellos conocen determinado asunto	1	2	3	4	5
12.- En esta organización hay gerentes que hacen reglas para perjudicar a los oficiales especializados	1	2	3	4	5
13.- Aquí, una persona elegida para promover cambios defiende los valores del grupo que la eligió	1	2	3	4	5
14.- En esta organización existen oficiales que denuncian cualquier cosa que juzgan	1	2	3	4	5

inadecuada					
15.- Algunos grupos comprometidos con los objetivos básicos de la organización, cuestionan el poder legítimo utilizando cualquier medio para cambiarlo todo	1	2	3	4	5
16.- Los oficiales reaccionan ante las imposiciones de los gerentes que amenazan a las relaciones sociales en la organización	1	2	3	4	5
17.- En esta organización, para ser jefe es necesario conocer a alguien importante	1	2	3	4	5
18.- Los gerentes de esta organización funcionan como conquistadores de territorios, reclutando nuevos subordinados y subunidades	1	2	3	4	5
19.- Aquí hay funcionarios que piensan que su conocimiento es insustituible dentro de la organización	1	2	3	4	5
20.- Aquí hay jefes que les gusta exhibir su autoridad	1	2	3	4	5
21.- En esta organización, los gerentes intentan dominar y los oficiales especializados utilizan su conocimiento para resistirse	1	2	3	4	5
22.- Aquí son comunes las divergencias entre los departamentos	1	2	3	4	5
23.- Aquí, el portavoz necesita tener carisma si es quiere conseguir los cambios que quiere el grupo que le ha escogido	1	2	3	4	5
24.- En esta organización, los informantes pueden ser recompensados	1	2	3	4	5
25.- Aquí, los cambios radicales han sido promovidos por líderes carismáticos, inconformistas y muy comprometidos con la organización	1	2	3	4	5
26.- Los trabajadores de esta organización no aceptan nuevas ideas	1	2	3	4	5
27.- En esta organización es habitual que los gerentes pidan más de lo que precisan, en previsión de posibles recortes de presupuesto	1	2	3	4	5

28.- Algunos oficiales de esta organización fingen saber o que no saben para huir del control de su gerente	1	2	3	4	5
29.- Aquí, los gerentes de línea y los trabajadores no especializados dominan a los subordinados a través de controles burocráticos y reglas incuestionables	1	2	3	4	5
30.- Aquí existen choques entre quienes pueden mandar y quienes "deben" obedecer	1	2	3	4	5
31.- En esta organización existen luchas entre diferentes facciones	1	2	3	4	5
32.- En situaciones de cambio, los grupos escogen a su portavoz de entre aquellos que ya tienen poder de influencia	1	2	3	4	5
33.- Si alguien no está de acuerdo con lo que está pasando en la organización se pueden producir denuncias anónimas	1	2	3	4	5
34.- Aquí existen trabajadores que utilizan cualquier medio para defender los objetivos básicos de la organización	1	2	3	4	5
35.- Cuando se producen nuevos acontecimientos, los trabajadores de la organización resisten bastante antes de aceptarlos	1	2	3	4	5
36.- En esta organización, los gerentes fuerzn la asignación de mayores recursos para su unidad	1	2	3	4	5
37.- Existen, en esta organización, trabajadores que fingen tan bien saber algo que todos les creen	1	2	3	4	5
38.- En esta organización sólo el poder burocrático puede sustituir el poder personal de los gerentes	1	2	3	4	5
39.- En esta organización existe una "joven guardia" que lucha por modificar las posiciones antiguas de la "vieja guardia"	1	2	3	4	5

40.- En situaciones de cambio, pueden existir empleados que denuncian comportamientos inadecuados y contrarios a las normas y a los límites legales	1	2	3	4	5
41.- Aquí existen líderes que intentan, de cualquier forma, cambiar el sistema organizacional	1	2	3	4	5
42.- En esta organización, cuando un gerente quiere imponer cambios, los trabajadores intentan sabotear sus decisiones	1	2	3	4	5
43.- En esta organización hay jefes que les gusta luchar por conseguir más espacio físico	1	2	3	4	5
44.- En esta organización existe rivalidad entre los que controlan las informaciones y los que tienen poder de decisión	1	2	3	4	5
45.- Cuando alguna cosa está mal, siempre hay alguien para delatar	1	2	3	4	5
46.- En esta organización, la llegada de un nuevo gerente lleva a los funcionarios a sabotear sus decisiones	1	2	3	4	5
47.- En esta organización existen conflictos entre los gerentes y los técnicos especializados	1	2	3	4	5
48.- Aquí, los gerentes dicen una cosa y los técnicos especializados hacen otra	1	2	3	4	5
49.- Aquí, algunos trabajadores se revuelven contra las decisiones superiores	1	2	3	4	5
50.- Aquí, no todos obedecen las órdenes	1	2	3	4	5

Cuadro 21 – Cuestionario para la evaluación de Juegos de Poder

Traducido y adaptado de Pereira (2009)

II.- Las informaciones que siguen son fundamentales para agrupar las respuestas y para establecer las relaciones con las variables correspondientes a la investigación

1) Sexo      ( ) Femenino ( ) Masculino

2) Edad \_\_\_\_\_

3) Estado Civil ( ) Casado ( ) Unión estable ( ) Divorciado ( ) Viudo( ) Soltero

4) Escolaridad - Asigne el mayor nivel

( ) Enseñanza primaria (incompleto)

( ) Enseñanza primaria (completo)

( ) Enseñanza secundaria (incompleto)

( ) Enseñanza secundaria (completo)

( ) Enseñanza superior (incompleto)

( ) Enseñanza superior (completo)

( ) Especialización / MBA (incompleto)

( ) Maestría (completo)

( ) Doctorado

( ) Postdoctorado

5.- Tiempo de servicio en la organización:

( ) Menos de un año

( ) Un año o más - indicar cuantos: \_\_\_\_\_

6.- Ejerce un cargo de gerencia o dirección

( ) Sí ( ) No

7.- Relación laboral

( ) Pertenece a la plantilla de la organización

( ) No pertenece a la plantilla (externo u otros)

## **17.2 Correspondencia con autores de la Escuela de Juegos de Poder**