

APORTACIÓN IBEROAMERICANA A LA NUEVA GESTIÓN: HISTORIA CRÍTICA DE LA ESCUELA DE JUEGOS DE PODER

J.L. PÉREZ-HUERTAS, ANTONIO SÁNCHEZ-BAYÓN¹

RESUMEN: Se presenta aquí la pujante escuela de juegos de poder, que se inscribe en la corriente de la Nueva Gestión, eclosionada con la globalización. De carácter interdisciplinario (combinando Economía, Derecho y Política con Comunicación y Psicología Social), dicha escuela pretende ofrecer un diagnóstico y pronóstico, así como su terapia, para los problemas de la empresa actual, debido a la difuminación que afecta a las instituciones e interacciones que tienen lugar en su seno. Se ofrece una presentación histórico-crítica y comparada de su evolución intelectual y bibliográfica, a la vez que se aclara su propuesta paradigmática de arena pública.

PALABRAS CLAVE: escuela de juegos de poder, Nueva Gestión, globalización, organización empresarial, paradigma de arena pública.

Ibero-american contribution to new management: critical history of power games theory

ABSTRACT: This paper introduces to the Power Games Theory, as a thinking group or school of thought into the New Management Movement, that emerged with Globalization. This school — which combines disciplines, i.e. Economy, Law, Politics, Communication and Social Psychology — offers business diagnosis and solutions for challenges due to changing institutions and relationships environment. The document presents the evolution of this school, both intellectual and bibliographical, and its proposal about a new paradigm on public arena.

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

¹ Profesor Asociado EAE e investigador GiDeCoG-UCJC (jlperezhuertas@gmail.com) y Profesor Titular (ANECA) y Asoc. UCJC/fellow ELLSP-DePaul, LAS-BU, IsPE, Wizner (asbayon@ucjc.edu).

1. INTRODUCCIÓN: UN NUEVO PARADIGMA

El proceso de globalización en que se encuentra nuestra sociedad está inacabado y se halla en cambio continuo y acelerado (Durán, 2013; Sánchez-Bayón, 2012). Ello afecta directamente a las grandes instituciones sociales, entre las mismas, las organizaciones empresariales, que 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, para 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 al entorno ha modificado la relación entre empresarios y trabajadores, dejando de ser un compromiso durante la vida laboral, para pasar a ser un compromiso puntual 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, pasando a percibir su carrera profesional como una sucesión de empleos, en ocasiones alternados con episodios de desempleo, proyectando su carrera profesional como un desarrollo independiente de la organización donde 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 genera 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 como un espacio donde diferentes personas o grupos de personas interactúan con el objetivo de defender sus intereses y sus proyectos específicos. Así, los resultados de la organización empresarial, dejan de ser los que corresponden a un ejercicio

de optimización y racionalización recursos, 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 y agendas secretas. Este es el planteamiento de la escuela de pensamiento que aquí se estudia, presentándose por primera vez en español.

Este estudio comienza con la distinción de los juegos de poder que Claude Steiner introduce en la esfera de las relaciones personales en el marco del *análisis transaccional*, conectándose con los trabajos sobre el liderazgo empresarial de su tiempo, para continuar con 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, dirigidas al desarrollo de herramientas para la detección y medición de los juegos de poder.

No obstante, no debemos pasar por alto la existencia de un considerable volumen de investigación en torno a este fenómeno en las investigaciones sobre el Liderazgo Organizacional. Michelson (2010) considera que el liderazgo consiste en el ejercicio del poder y la influencia para obtener el consentimiento de los demás al objeto de que ayuden, colaboren y trabajen con el líder para alcanzar un objetivo. Así, el líder de una organización se enfrenta a un desafío que consiste en (1) construir una base efectiva de poder y (2) 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. Estas estrategias de influencia, en tanto que se acercan al concepto de juegos de poder, serán tratadas en un próximo artículo.

2. 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 movilizando 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).

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 del trabajo de Eric Berne de 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 a las organizaciones mercantiles.

Así, se presentarán los juegos de poder no cómo un fenómeno limitado a las relaciones entre los líderes y sus seguidores, sino extensible a las interacciones entre los diferentes agentes de la organización, mostrando estudios 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.

Finalmente, se presentarán aquellas figuras más sobresalientes: 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.

2.1. STEINER Y LOS JUEGOS DE PODER EN EL *ANÁLISIS TRANSACCIONAL*

Claude Steiner pertenece al grupo de autores que, alrededor de la figura de Eric Berne, fundan la Escuela del Análisis Transaccional dentro del

dominio de la Psicoterapia. Steiner, nacido en París de padres austríacos, vivió su infancia en España y México para, finalmente, marcharse a *Estados Unidos de América* (EE.UU.) donde inició su carrera universitaria. Es Doctor en Psicología Clínica.

Steiner llega a la distinción de los juegos de poder desde la *Escuela del Análisis Transaccional*, continuando la obra que iniciara su fundador Eric Berne². Sus contribuciones en torno a los juegos de poder se desarrollan en el dominio de las relaciones personales, aunque él mismo apunta que estos patrones también se encuentran en otros contextos abriendo la puerta a su aplicación en dominios como el de la política o el de las organizaciones.

En palabras de 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» (Steiner, 1981). A este respecto, Steiner matiza que: «(1) 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. (2) Un juego de poder es el intento de una persona por controlar a otra. (3) 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, 1981).

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 caracterizándolos como activos o pasivos (según la persona intenta resistir o evitar la resistencia del otro), físicos o psicológicos (según se recurre a la violencia física o emocional) o burdos o sutiles (según se muestren de manera más o menos explícitas).

² Berne introdujo previamente la distinción de los juegos como series de transacciones de naturaleza repetitiva entre las personas. En su obra (Berne, 1964) establece una taxonomía de los diferentes juegos que pueden producirse en las relaciones humanas, identificando algunos de sus aspectos esenciales: su tesis y su antítesis, su propósito, los movimientos, los roles de las personas que participan en él y las ventajas que obtienen.

Según Steiner, los juegos de poder tienen una pauta por la que escalan 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. Steiner desarrolla una taxonomía de juegos de poder agrupándolos en cuatro familias:

TABLA 1
PRINCIPALES APORTACIONES EVOLUTIVAS EN LA ESCUELA DE JUEGOS DE PODER (elaboración propia)

Steiner	Mintzberg	Simmons	Ouimet
Dominio personal	Dominio organizacional	Dominio organizacional	Dominio organizacional
<p><i>Juegos de escasez:</i> Quiéreme o Déjame, Lo Tomas o lo Dejas, La Avaricia o el Temor a la Necesidad, la Economía de Caricias</p> <p><i>Intimidación:</i> 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><i>Mentiras:</i> La Mentira Descarada y la Gran Mentira, Mentiras por Omisión, Medias Verdades, Secretos, Bola Alta / Bola Baja, Estadísticas, Rumores</p> <p><i>Juegos de Poder Pasivos:</i> Nadie en el Piso de Arriba, Me lo Debes</p>	<p><i>Juegos para resistirse a la autoridad</i> — Juegos de rebeldía</p> <p><i>Juegos para contrarrestar la resistencia a la autoridad</i> — Juegos anti-rebeldía</p> <p><i>Juegos para conseguir una base de poder</i> — 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)</p> <p><i>Juegos para vencer a los rivales</i> — Juego de los directivos intermedios versus personal especializado — Juego entre grupos rivales</p> <p><i>Juegos para influenciar los cambios en la organización</i> — Juego de los proyectos estratégicos — Juego del delator — Juego de los «jóvenes rebeldes»</p>	<p>Ocupación Manipulación de información Intimidación Alianzas poderosas Muro invisible Incumplimiento estratégico Desacreditar Exclusión Camuflaje Obstrucción</p>	<p><i>Estrategias de consolidación</i> El Juego del Cachorro El juego del Boletín El juego del bombo El juego de la escalera El juego de dar y recibir El juego de las quejas leves El juego del mentor</p> <p><i>Estrategias para mantener la posición</i> El juego del zorro El juego del hombre de siete horas El juego del hombre sandwich El juego de abrir puertas El juego del patrón mnemotécnico El juego del boleto para viajar El juego del cuco El juego de la batalla del honor El juego del pato cojo El juego de la niebla El juego de la conformidad con las reglas El juego del ballet diplomático</p>

Ante un juego de poder, Steiner propone cuatro posibles respuestas: la escalada (reaccionar a un juego de poder con otro mayor), la sumisión (someterse y seguir los deseos de la otra persona), la antítesis (utilizar un

procedimiento que neutralice el juego de poder) y la solución cooperativa (responder con una propuesta basada en el compromiso mutuo y la creatividad).

En este sentido, 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.

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.

El Análisis Transaccional es un punto de partida interesante a la hora de entender los juegos de poder. Parte de las relaciones personales y 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 permite introducir en los juegos distinciones como la sutilidad, la pasividad o la introducción de la fuerza o la psicología para ejercer el poder. Asimismo evalúa las posibles reacciones de escalada, antítesis, sumisión o desarrollo de soluciones cooperativas, presentando las últimas como las más interesantes que se pueden 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 (Mintzberg, 1983).

2.2. LOS JUEGOS POLÍTICOS DE MINTZBERG

Dos años después de la publicación de la obra de Steiner sobre los juegos de poder en el terreno personal, el canadiense Henry Mintzberg introduce los juegos de poder en el mundo de las organizaciones al publicar en 1983 el tercer volumen de su trilogía³.

El Dr. Mintzberg es Profesor de la *Cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Montreal, Canadá*. En su obra presenta sus

³ La mencionada trilogía está compuesta por las obras «La naturaleza del Trabajo Directivo» (1973), «La estructuración de las Organizaciones» (1979) y «El Poder en la Organización» (1983).

aportaciones sobre los juegos de poder de manera casi simultánea con el Dr. Steiner. En nuestros contactos, afirma no haber tenido ningún contacto previo ni posterior con Steiner ni con el resto de los autores que se mencionan en este artículo.

La obra de Mintzberg se separa de los enfoques que centran los objetivos de la empresa en la optimización del beneficio o en su permanencia a largo plazo, pues Mintzberg (1992) 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. Para Mintzberg, las organizaciones son configuraciones en las que múltiples agentes interactúan entre sí persiguiendo diferentes intereses, ya sea desde su interior (coalición interna) como desde fuera (coalición externa).

La coalición externa está formada por diferentes grupos de interés: los propietarios (aquellos agentes que poseen títulos oficiales de propiedad de la organización), los asociados (los agentes que proporcionan recursos a la organización), las asociaciones de empleados y asociaciones profesionales, los públicos de la organización y los directores de la organización que constituyen una organización formal.

Por su parte, la coalición interna está formada por cinco grupos de agentes: los altos directivos, los operarios, los directivos por debajo del director general, los analistas de la tecnoestructura (empleados especializados en torno a los sistemas de planificación y control) y el personal de asistencia (aquellos que prestan ayuda a los operarios y al resto de la organización). La organización se concibe así como una arena política donde el poder se desarrolla según un juego entre diferentes agentes, que utilizan sus fuentes de poder para influir sobre el control de las decisiones y acciones que toma la empresa.

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

Además, en el caso de la coalición interna, los diferentes agentes pueden utilizar cuatro sistemas básicos de influencia: el sistema de autoridad (controles burocráticos y personales que dividen a los agentes en «superiores» y «subordinados»), el sistema de ideología (que concentra el poder en quienes cumplen las normas), el sistema de habilidad (que concentra el poder en quienes considera «expertos») y el sistema de política (que convierte a los agentes en «jugadores» que se valen de todos los sistemas de la organización para satisfacer sus necesidades individuales a expensas de las necesidades de la organización). Al introducir los juegos de poder (juegos

políticos), Mintzberg sitúa a estos en el sistema de influencia correspondiente a la política, considerando 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)» (Mintzberg, 1983).

La política implica, en este sentido, un comportamiento diseñado para beneficiar a un individuo o un grupo de individuos, ostensiblemente a expensas de la organización, aunque este no siempre sea el caso. El sistema de política bloquea el poder formal (aquél basado en la autoridad, la ideología o la habilidad de los expertos) desplazándolo o sustituyéndolo bajo procesos que denomina juegos políticos desde los que los agentes internos intentan 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. En la Tabla 2 aparecen estos juegos de poder.

TABLA 2
JUEGOS POLÍTICOS DE MINTZBERG (Mintzberg, 1981, P.224)

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

Como resultado de la distribución de poder existente entre los diferentes agentes de la coalición interna y la coalición externa se definió una configuración de poder de la organización que marcará su cultura y dejará un mayor o menor espacio para la existencia de juegos políticos dentro de ella. En este sentido Mintzberg identifica seis posibles configuraciones de poder: la organización instrumental, el sistema cerrado, la autocracia, la organización misionaria, la meritocracia y la arena política.

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, como veremos posteriormente en la Escuela de Brasilia. No obstante, encontramos dos autores que posteriormente han realizado aportaciones identificando juegos de poder organizacionales. La primera lo hace desde el mundo de la consultoría (Simmons, 1998), el segundo desde el dominio de la psicología organizacional (Ouimet, 2001).

2.3. LOS JUEGOS TERRITORIALES DE ANNETTE SIMMONS

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

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 en la medida que, como especies, necesitamos proveernos de alimento y de refugio para satisfacer nuestras necesidades más básicas (hambre, sed, seguridad, pertenencia, amor, autoestima y autorrealización). Para muchas especies, el disponer de un territorio ayuda a solucionar estas necesidades futuras, lo que explica el comportamiento dirigido a encontrar y poseer territorios, ocuparlos y protegerlos de aquellos invasores que son considerados una amenaza.

El impulso territorial explica la evolución de la especie humana hacia la edad agrícola, pues el poseer territorios facilita la supervivencia física y

explica la diferenciación y los comportamientos de espacios y grupos. Simmons considera que este comportamiento territorial, que en la edad agrícola se desarrollaba para conseguir la supervivencia física, explica los comportamientos que desarrollamos en la era de la información.

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 una taxonomía que presenta diez juegos territoriales diferentes (vid. supra).

2.4. GERARD OUIMET: JUEGOS DE PODER COMO ESTRATEGIAS DE ACTORES CON POCOS RECURSOS

Encontramos 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, este autor analiza los juegos de poder no para el caso en que los líderes que 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 (Ouimet, 2001).

- Las estrategias de consolidación de poder son aquellos juegos de poder que utilizan actores con escaso poder organizacional pero que cuentan con un contexto favorable de trabajo. En este sentido, Ouimet considera un contexto favorable cuando éste 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.
- Las estrategias dirigidas a proteger la posición corresponden a 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.

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.

3. UNIVERSIDAD DE BRASILIA: TRABAJOS EMPÍRICOS Y EXPERIMENTALES DE *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. Partiendo de la visión de Oliveira (2008), quien cita a una serie de autores (e.g. Cortés, Costa, Flauzino, Martins, Neiva, Paz, Vargas) ubicados en el marco del Departamento de Psicología Social y del Trabajo, donde han investigado conjuntamente

desde la década de 1990. Este grupo de investigadores, describe Oliveira, desarrolla su labor alrededor de la *Teoría del Poder Organizacional* de Mintzberg desde la que han desarrollado 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). A partir de estos trabajos se han realizado investigaciones posteriores de los miembros del grupo dirigidas a relacionar las dimensiones del poder con otras variables organizacionales e individuales.

En este sentido 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 ítems que engloban 13 juegos de poder basados en la taxonomía de juegos políticos de Mintzberg anteriormente citados.

Este cuestionario fue revisado y mejorado posteriormente por Martins, Paz y Cortés (2000) dando lugar a una *Escala de Juegos de Poder Organizacional* compuesta por 50 ítems que emplea un formato de respuesta de cinco puntos, estableciendo el valor de 1 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 siguientes baremos que 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.

4. PODER, LIDERAZGO Y ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Volviendo al *análisis transaccional* es interesante analizar el trabajo de Rosa Krausz que, partiendo desde el mismo punto que Steiner (el *análisis transaccional*), analiza los diferentes estilos de poder y liderazgo empresarial para identificar cuáles de los juegos de Eric Berne se desarrollan en el ejercicio de estos estilos de liderazgo.

Krausz (1986) revisa 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. Así, establece dos fuentes de poder: el poder organizacional y el poder personal.

El poder organizacional es aquel que se deriva del hecho de adquirir 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. El poder basado en la organización se puede ejercer desde la coerción o presión, la posición o estatus, o la recompensa.

A partir del uso de los diferentes tipos de poder, Krausz define cuatro tipos de liderazgo: coercitivo, controlador, coaching y participativo.

Krausz completa la relación entre fuentes de poder, estilos de liderazgo y juegos de poder utilizando distinciones correspondientes al análisis transaccional (caricias, posiciones vitales, acciones para programar el tiempo) llegando a asociar para cada una de estas fuentes algunos de los juegos que Berne tipificó en el dominio de las relaciones personales.

Por su parte, Krausz identifica diferentes juegos asociados al ejercicio de cada una de las fuentes de poder. El trabajo de Krausz interesante en la medida que identifica los juegos individuales que Berne asocia a las relaciones personales dentro del mundo de las organizaciones. Lo hace desde el liderazgo tanto a partir de las acciones que los líderes desarrollan para construir e incrementar sus bases de poder como desde aquellas que utilizan para influir sobre los demás desde el uso de estas bases de poder.

5. CONCLUSIONES

Sintéticamente, cabe recapitular que, aunque la introducción de la distinción sobre los juegos de poder la encontramos en Steiner (2009), ya la podemos encontrar en trabajos previos sobre el liderazgo en 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 (1998) o Ouimet (2001) complementan estos trabajos, aportando 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 paradigma. Parte de la literatura empresarial se apoya en un paradigma, que podríamos denominar el paradigma de la convergencia. 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, introduciendo la distinción de Mintzberg, la podemos llamar el paradigma de la arena política. 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.

Como se sintetiza en la siguiente tabla, es posible percibir la existencia de un conjunto de autores pertenecientes a diferentes disciplinas que, de manera inconexa han desarrollado aportaciones en torno a estos juegos, llegando a ellos desde diferentes motivaciones. Podemos llegar a los juegos de poder desde las relaciones interpersonales (Steiner), desde el liderazgo y la influencia (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 3
SÍNTESIS Y COMPARACIÓN ENTRE LOS IMPULSORES
DE LA ESCUELA DE JUEGOS DE PODER

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.

Elaboración propia.

Resulta posible que el paradigma de la convergencia nos impida detectar la existencia de intereses que se alejan del objetivo de la organización, así como la existencia de juegos de poder, pues es posible que nos haga contemplar las organizaciones desde un foco por el que pueden pasar desapercibidos, obviados y minimizados. Sin embargo podemos al menos conjeturar que, desde el *paradigma de la arena política*, es posible entender mejor el comportamiento de los diferentes agentes de una organización. Máxime en un mundo en que las relaciones entre empresas y trabajadores se están reinventando tras la quiebra de otro paradigma anterior (el de la relación simbiótica empresa-trabajador durante la vida profesional) quedando ambos como agentes cuyos intereses no tienen porque coincidir sistemáticamente. El paradigma de la arena política 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. Sin embargo, serán necesarios futuros trabajos que profundicen en el diagnóstico y pronóstico que dicha escuela ha venido realizando, más otros críticos que desvelen sus debilidades.

6. REFERENCIAS

- BERNE, E. (1964), *Juegos en que participamos*, Barcelona: RBA Libros
 — (1973), *¿Qué dice usted después de decir hola?*, Barcelona: Editorial Grijalbo.
- COBO, F.B., et al. (2010), *Les poles de competitivite*, París: Hermes Science Publications.
- DURÁN, F. (2013), *Repensar la cooperación al desarrollo*, Saarbrücken: EAE.
- HANSEN, N. & KÜPPER, W. (2009), «Power strategies and power sources of management: The micro-politics of strategizing» paper presented at the 25th EGOS Colloquium 2009, July 2-4, Barcelona, available at: http://www.fom.de/fileadmin/user_upload/97-Hansen_Kuepper_Micropolitics_EGOS_2009.pdf.
- KRAUSZ, R. (1986), «Power and Leadership in Organizations», *Transactional Analysis Journal*, Vol. 16(2), Apr 1986, pp. 85-94.
 — (1987), «The Administration of Power in Organizations», *Transactional Analysis Journal*, Vol. 17(4), Oct 1987, pp. 141-145.
- MICHELSON, B. J. (2010), «Leadership and Power Base Development: Using power effectively to manage diversity and job-related interdependence in complex organizations». LESTER, R. & MORTON, A. G., *Concepts for Air Force Leadership*, Air University Press, Alabama, pp. 193-199.
- MINTZBERG, H. (1983), *La Naturaleza del Trabajo Directivo*, Barcelona: Editorial Ariel.
 — (1988), *La Estructuración de las Organizaciones*, Barcelona: Editorial Ariel.
 — (1992), *El poder en la organización*, Barcelona: Editorial Ariel.
- OUMET, G. (2000), «À la Découverte de la Face Cachée du Pouvoir: Une Typologie des Stratégies Politiques des Acteurs Faibles» in *Actes du congrès ASAC-IFSAM 2000*, Montreal, pp. 1-11.
 — (2001), «Estratégias de Poder e Atores Desprovidos de Recursos», *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 43, n.1 Jan/Fev/Mar 2002, pp. 49-59.
- PAZ, M. G. T. (1997), «Avaliação de Desempenho Ocupacional e Estruturas de Poder», Tamayo, et al., *Trabalho, Cultura e Organizações*, ANPEPP, São Paulo, pp. 151-172.
- PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F. y NEIVA, E. (2004), «Poder nas organizações», Zanelli, J.C.

- PEREIRA, E. M. (2009), «Os jogos de poder a satifação no trabalho em instituições de ensino superior privadas», http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1074 (15 junio 2012).
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2013), *Renovación de la Filosofía Social Iberoamericana*, Valencia: Tirant Lo Blanch.
- (2013): *La Modernidad sin prejuicios (vol. 3: discursos)*, Madrid: Delta.
 - (2012a): *Filosofía Político-Jurídica Glocal*, Saarbrücken: EAE.
 - (2012b): *Humanismo Iberoamericano*, Guatemala: Cara Parens.
 - (2011): *Sistema de Derecho Comparado y Global*, Valencia: Tirant Lo Blanch.
 - (2009): *Estudios de cultura político-jurídica*, Madrid: Delta.
- SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (2010), «40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión», *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 42 No 1 pp. 29-39.
- SIMMONS, A. (1998), *Territorial Games*, Nueva York: Amacom.
- STEINER, C. (2009), *El otro lado del poder*, Sevilla: Editorial Jeder.
- (2010), *El corazón del asunto*, Sevilla: Editorial Jeder.
 - (2011), *Educación emocional*, Sevilla: Editorial Jeder