

6

Emociones, rituales y juegos

*A todos los deseos hay que preguntarles lo siguiente:
¿qué me sucederá si se cumple lo que el deseo persigue? ¿Y si no se cumple?*

Epicuro. Exhortaciones nº 71

¿SABE USTED...?

- ¿En qué consiste que el equipo esté en una posición de «sinergia eficiente»?
- ¿De qué manera se establece una jerarquía no verbal entre dos compañeros de trabajo?
- ¿En qué consisten los juegos de poder entre compañeros de un mismo equipo?
- ¿Cómo reaccionar ante los juegos de poder más usuales?

ESTAS Y OTRAS RESPUESTAS LAS ENCONTRARÁ EN EL PRESENTE CAPÍTULO

1. EMOCIONES, RITUALES Y JUEGOS

Las personas experimentan sentimientos y emociones en tanto que miembros activos de un grupo. Estos sentimientos podemos agruparlos en cuatro polos (véase figura 6).

Aceptar el liderazgo del equipo supone sentimientos de cohesión grupal. Sentimientos ligados a esta cohesión serían: respeto, acatamiento, y los contrarios: rebeldía, resignación. Por otro lado, las personas con autoestima por su trabajo estarán/serán orgullosas, satisfechas, y tendrán un elevado sentido de la responsabilidad. Trabajarán bien sencillamente porque para ellas es un imperativo: se lo manda su elevado sentido del deber, de cómo entienden «trabajar bien». Un



Figura 6. El mapa emocional

comentario típico sería: «Yo no sé trabajar mal». Una autoestima baja, en cambio, conlleva menos autoexigencia, un «dejar hacer», despreocupación.

Cuando estamos en una relación de cooperación se producen sentimientos congratulatorios, de generosidad, confianza y afecto. En cambio la posición contraria genera rencor, enfado, envidia, desafecto, desconfianza. Finalmente el participar en un proyecto para obtener algo conlleva emociones de ilusión, ánimo, euforia, esperanza. Lo contrario sería desazón, desesperanza, desánimo.

De la conjunción de estas cuatro polaridades deduciremos diferentes tipos de mapas emocionales. Podemos considerar que el grupo está predominantemente en una situación determinada, pero no obsta para que una persona en concreto pueda estar en una posición completamente distinta. Toda vez que las emociones se compartan y se contagien, esta posición diferente acabará siendo minoritaria o quedará integrada en el sentir general.

En las instituciones y empresas se generan una serie de rituales cuyo objetivo es crear emociones determinadas en los participantes, con el propósito de aunar voluntades y reorientar los mapas emocionales. Las reuniones formativas son, en parte, rituales para mentalizar a los miembros del equipo hacia la cooperación y la asunción de los planes de empresa. Pero a un nivel más sutil, las celebraciones e incluso la manera de contactar del directivo con el subalterno tiene pautas ritualizadas que llevan un abanico de mensajes distintos.

Los juegos son actividades sujetas a reglas, aceptadas por los participantes, en las que se establecen recompensas (ganancias) y castigos (pérdidas). Los juegos se realizan en un plano distinto del plano FORMAL. Es una actividad lúdica (y a ve-

ces peligrosa) que se desarrolla de tal manera que no se puede hablar sobre ella, y tiene por objeto descargar tensión o proporcionar emociones a quienes participan, emociones que llamaremos disfuncionales.

Para entender algo más la diferencia entre juego y ritual:

- Dos grupos profesionales dentro de un equipo, compitiendo para humillar al contrario, estarían desarrollando un juego.
- Cuando en una conversación con el jefe damos muestras de acatamiento a su autoridad (mirada, sonrisas afirmativas...), estaríamos desarrollando un ritual de sometimiento.

Los rituales están siempre presentes en las organizaciones, independientemente del grado de jerarquía que las caracterice. Otra cosa son los juegos. Los juegos sociales y de poder pueden surgir como una falsa vía para proporcionarnos un aliciente extra (o un placer supletorio, con frecuencia malsano) en nuestra actividad. Hay más razones o motivos por los que surgen los juegos en el ambiente laboral:

- Los seres humanos fácilmente caemos en el juego porque venimos del juego (Berne, E., 1966). Nuestra infancia es básicamente juego, y en el juego se ha forjado nuestro carácter y buena parte de nuestras emociones. Los juegos nos complacen incluso cuando nos perjudican. En el dolor de perder está la esperanza de ganar la próxima vez.
- El juego pone un toque de emoción extra a la rutina del trabajo.
- El juego nos resarce de amarguras y también de frustraciones. Es una válvula de escape.
- A veces los juegos traducen rasgos de personalidad rayando la anormalidad: rasgos sádicos, por ejemplo, cuando determinadas personas tienen necesidad de burlarse de otras.
- Los equipos con escaso trabajo rellenan su tiempo con actividades lúdicas entre sus miembros.

Para que surjan los juegos se precisa una persona que lo inicie y un entorno favorable. No hay juegos si la expectativa de castigo es alta. Por eso la mayor parte de juegos los empieza el responsable del equipo, o personas que difícilmente van a ser castigadas.

En el presente capítulo vamos a analizar en primer lugar las emociones, pues de su análisis se desprenderán mecanismos básicos por los que entrelazamos relaciones significativas entre las personas.

2. EMOCIONES. MAPA EMOCIONAL, SINERGIA Y ESTABILIDAD

Hemos trabajado ya el concepto de sinergia como aquella energía que empleamos sobre todo en dos direcciones: mantener las relaciones entre las personas de un equipo, entendernos entre nosotros y solventar conflictos. Era la que llamábamos «sinergia de mantenimiento». Y la «sinergia efectiva», es decir, la que derivaba en tareas y productos realizados.

Un **equipo en sinergia efectiva** es aquel que tiene las siguientes polaridades emocionales:

- Cohesionado alrededor de un liderazgo (siendo éste de una o varias personas, no lo olvidemos; es más, ¡cuantas más personas estén en este núcleo, más fácilmente cohesionan!).
- Con alta autoestima por su quehacer profesional, que lo entienden socialmente útil, necesario, y que creen desempeñar de manera apropiada.
- Cooperando con el resto de compañeros.
- Ilusionados por lograr metas.

Los equipos **predominantemente en sinergia de mantenimiento** pueden fallar en uno o varios de los puntos señalados. La intensidad de su crisis dependerá de las personas que están en esta polaridad. Su productividad será mínima si están:

- Disgregados.
- Con baja o nula autoestima.
- Compitiendo entre ellos.
- Desazonados o claramente desesperanzados en relación a las metas que conseguir.

Puede ocurrir que en un equipo disgregado algunos de los profesionales continúen trabajando con alta productividad. Ello muchas veces se debe a que mantienen un nivel de autoestima suficiente como para exigirse un desempeño alto de la tarea.

Sin embargo, en su conjunto, un equipo pasará a ser un **equipo inestable** si una mayoría de sus miembros ocupan una posición periférica, tal como muestra la figura 7.

Podemos deducir, de la figura 6, 16 mapas emocionales, 8 de los cuales situados en cohesión, y 8 en disgregación. Sólo estudiaremos algunas formaciones:

Equipo en sinergia efectiva: El equipo está cohesionado, en cooperación,

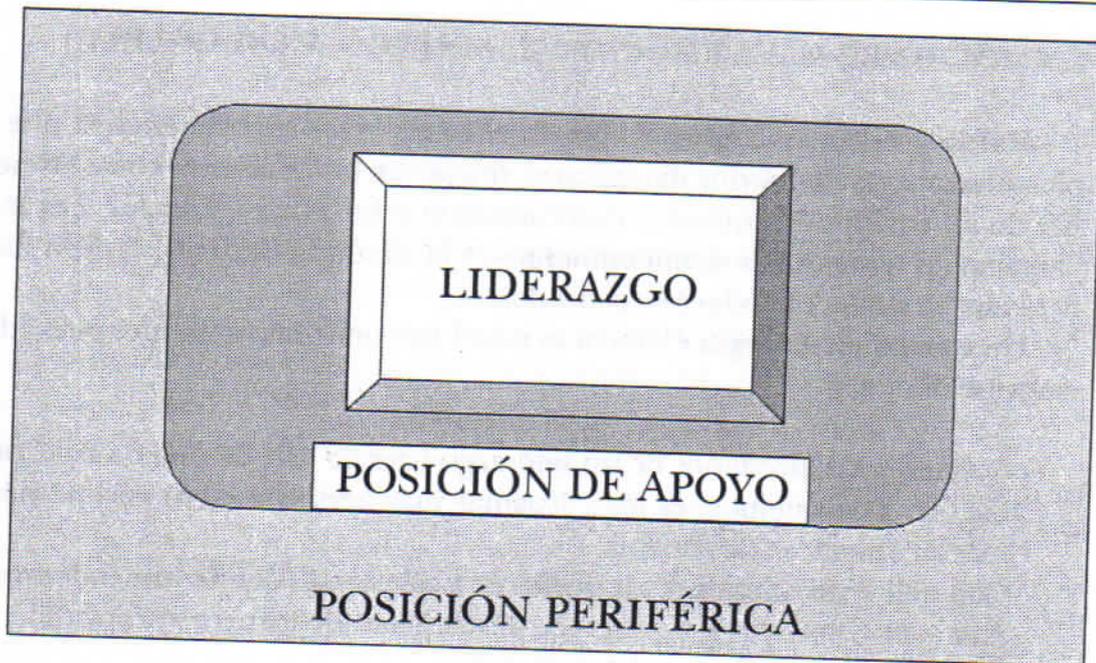


Figura 7. Posiciones emocionales básicas: posición periférica, posición de apoyo y posición de liderazgo

con autoestima e ilusionado. Esta situación emocional requiere una elevada inversión energética por parte del «núcleo duro» o de liderazgo. Las personas tendrán sentimientos de mutuo respeto, confianza, orgullo de pertenecer a este equipo y por el trabajo hecho, y se sentirán animosos en relación a su futuro. **Peligro de esta posición:** Cansancio del núcleo que lidera el equipo; falta de proyecto que ilusione y que lleve a cada miembro a situar sus propios objetivos egoístas, pasando a competir, en lugar de cooperar.

Equipo cohesionado en posición de competitividad interpersonal: Hay competitividad entre una mayoría de sus miembros, aunque se acepta un liderazgo, hay una alta autoestima y se aceptan unas metas. **Peligro:** El problema de este equipo reside en que no sabe combinar las ambiciones de sus miembros. Puede que se critiquen entre ellos e incluso que se hagan la zancadilla. Si estas rencillas afectan a la posición del o de los líderes, pasarán fácilmente a disgregarse.

Equipo cohesionado pero carente de ilusión: No hay competitividad, sino más bien una desesperanza aprendida. Es un equipo que puede funcionar bien porque los profesionales mantienen una buena autoestima, y este orgullo por «hacer bien el trabajo» también está en la base de su respeto interpersonal. Puede que la explicación a su desesperanza resida en que ya no esperan nada de la empresa o institución. Puede que hayan sido engañados reiteradamente. **Oportunidades:** En todo caso, un líder que pretenda sacarles de la rutina deberá apelar

más a esta autoestima que a grandes proyectos que serán analizados desde el escepticismo.

Equipo disgregado pero con buena sintonía personal: Estamos en un equipo en que van a predominar descaradamente las normas de compadreo (véase capítulo 5, págs. 132-133), el «campar cada uno por su lado» haciendo lo mínimo. Por supuesto van a crearse normas para regular mínimamente las tareas, pero estas normas se generarán a partir de liderazgos focales, aparte de la dirección. Los miembros de este equipo puede que incluso se lo pasen bien, porque una parte importante de la energía será desviada a juegos sociales. **Oportunidades:** Hay que crear nuevos retos colectivos con percepción de ganancia. Máxima eficacia de esta táctica si se acompaña de cierto riesgo personal: por ejemplo quien no colabore puede ser trasladado, o perder posibilidades de incentivos.

Profundizaremos algo más en los mapas emocionales en la práctica 6. Merece la pena que consulte el cuadro 20 para comprender algo más la utilidad del modelo que proponemos. Introducimos en este cuadro otro concepto: las edades profesionales. Estas edades básicamente son: a) etapa de construcción de prestigio y aceptación (inclusión) en el grupo; b) etapa de consolidación de responsabilidades en el grupo, y c) etapa de distanciamiento con las metas grupales y predominio de la comodidad personal. Invitamos al lector a que las identifique en el cuadro 20.

Cuadro 20

¡CÓMO CAMBIAN LAS EMOCIONES!

Cuando Juanjo empezó a trabajar colaboró activamente en las tareas del equipo. Estaba muy agradecido de poder demostrar su valía, y el salario que recibía le parecía una pequeña fortuna. Aquellos años se caracterizaron por jornadas laborales que no escatimaban horas, por compartir al máximo con los compañeros, aunque en bastantes ocasiones ellos no hacían lo mismo. Algunos le miraban con mala cara, porque no secundaba las protestas sindicales, pero se lo perdonaban porque «era una buena persona». Diez años más tarde, con dos hijos, comprendía mejor las protestas sindicales, pero había desarrollado una gran responsabilidad como «buen profesional». Los clientes confiaban en él y eso le compensaba de otros sinsabores. Sin embargo ya no se creía las buenas intenciones de la empresa, y si se terciaba escatimar alguna hora, lo hacía como el resto de compañeros. De todas maneras seguía sin comprender a Miguel, ya próximo a jubilarse, que se había abandonado completamente hasta el punto de quedar desfasado. Cuando él había llegado a la empresa, Miguel era uno de los mejores profesionales... ¿cómo había podido caer tan bajo? Se juró que a él eso no le ocurriría jamás.

Un comentario final en relación a la estabilidad de un equipo: Una sola persona basta para empozoñar las relaciones interpersonales o las relaciones entre el núcleo directivo y el resto del equipo. Un contralíder destructivo puede paralizar la actividad del grupo. Por otro lado, también las exigencias externas, la presión de trabajo y otros factores, pueden llevar a un equipo en sinergia efectiva a entrar en una profunda crisis.

3. RITUALES: MARCANDO JERARQUÍAS EN LA RELACIÓN INTERPERSONAL

Cuando dos personas dialogan, se establece un código sutil de signos, miradas y gestos para establecer preeminencias y jerarquías. Cada vez que estas personas se encuentren, reproducirán el ritual, sin percatarse de ello ni darle la menor importancia.

Los rituales para establecer jerarquías entre compañeros de un mismo o diferente equipo se producen a partir de los elementos de la tabla 55, que a continuación pasaremos a examinar. Avancemos, sin embargo, que en términos generales los equipos de alto rendimiento son equipos donde las jerarquías deben quedar desdibujadas a favor de las aportaciones y las iniciativas que surjan a cada momento. **Cuando predominan los signos de poder existe el peligro de pasar de una polaridad emocional de cooperación a otra de competitividad.** Las personas que tienen mucho interés por indicar con su patrón de gestos y miradas «quién soy yo», y generar a su alrededor un respeto «automático», son personas tal vez muy válidas para entornos altamente jerarquizados, pero que en general poco sirven para equipos donde el patrimonio consiste en la implicación de cada uno de sus miembros.

Dominio del espacio y del tiempo del interlocutor

Las personas de jerarquía superior se desenvuelven a veces invadiendo el espacio del subalterno, haciéndole esperar al teléfono o en la sala de espera, e interrumpiendo la entrevista a su conveniencia. Los mensajes implícitos pueden ser:

- «Estás en mi territorio.»
- «No me preocupo de mis modales porque en definitiva tienes que admitir mi superioridad y conformarte con el trato que yo desee dispensarte.»
- «Tu tiempo vale menos que el mío.»

Una indicación muy clara del rango jerárquico se establece cuando se efectúan llamadas telefónicas. Cuando presumiblemente ambas personas son de igual o similar rango deberán ponerse a la vez al aparato, lo cual genera escenas divertidas (véase cuadro 21).

Cuadro 21

DIRECTIVOS DE SIMILAR RANGO: ¿QUIÉN SE PONE PRIMERO AL TELÉFONO?

Secretaria 1: Hola, Carmen, ¿está tu jefe?

Secretaria 2: Sí por supuesto. ¿Quieres que se ponga al aparato?

Secretaria 1: Sí, pero dime cuando esté listo para coger el teléfono.

Secretaria 2: Vale, pero que no pase como el otro día, que cuando cogió el teléfono aún estabas tú al aparato.

Secretaria 1: No te enfades, Carmen, en realidad sólo comprobé que todo estaba correcto.

Secretaria 2: Bien, pues hoy, si te parece, lo compruebo yo.

Secretaria 1: ¿No te parece mejor cuando estén listos que digamos «ya» y las dos les pasemos el teléfono a la vez, sin comprobaciones?

Secretaria 2 (enfadada): Así quedamos la última vez y a pesar de ello tú comprobaste la llamada.

Secretaria 1: No te pongas así porque en definitiva mi jefe es director general y el tuyo subdirector.

Secretaria 2: Sí, pero por tamaño de empresa es lo equivalente. O sea que si te parece lo hacemos como hemos quedado, pero sin trucos, ¿de acuerdo?

Otra demostración de poder ocurre en la sala de espera del directivo. Cuanto más hacemos esperar una visita, más lanzamos el mensaje de: «Estoy dominando tu agenda». Si la visita corresponde a otro directivo de rango similar o superior, ya nos espabilamos para salir a saludarle de inmediato y excusar el atraso si lo hubiere. El colmo de la utilización de la espera como mensaje de poder es cuando el directivo, aun sin estar ocupado, somete a todos los subalternos a una espera «técnica» con la única pretensión de demostrar su mayor autoridad.

¿Podemos atenuar estas demostraciones de poder, en caso de considerarlo oportuno? En la tabla 56 encontrará algunas sugerencias.

Dominio de la mirada

La mirada es clave en los rituales de poder. Mediante la mirada nos sometemos o nos erigimos en dominadores. La mirada puede expresar también recono-

cimiento o ignorancia del otro. Dejar de mirar en momentos clave puede significar: «Para mí es como si no existieras». Veamos con algo más de detalle estas dos funciones de la mirada: como instrumento de dominación y como señal de reconocimiento.

A los niños japoneses se les enseña desde pequeños a evitar la mirada frontal. Probablemente este elemento de comunicación tenga una profunda repercusión sobre la conducta de los japoneses, pues conservan toda la vida un fuerte temor al poder constituido. Desde muy jóvenes aprenden a modular perfectamente la mirada de autoridad o la de sometimiento:

- Desvían la mirada hacia abajo cuando la persona con autoridad les habla.
- La sonrisa amplía el reconocimiento de aceptar una orden.
- Suelen hablar a las personas de mayor jerarquía sin mirarlos directamente a los ojos. El patrón occidental cara a cara les incomoda.

Aunque nuestra cultura occidental no entrena específicamente a los niños en tales rituales, no nos quedamos cortos a la hora de utilizarlos –aunque con otra clave– sobre todo por su valor de reconocimiento interpersonal:

- Evitamos mirar a los compañeros con los que mantenemos relaciones de competitividad.
- Miramos de soslayo para indicar: «No te creas que eres importante».
- Cuando indicamos soporte a una opinión o autoridad, miramos un poco cabizbajos, mientras cabeceamos en señal de asentimiento.

Un patrón curioso que puede observarse en políticos importantes es el siguiente: primero te miran brevemente en el acto de saludarte, y empiezan a decirte alguna palabra amistosa, pero al mismo tiempo que te estrechan la mano ya están mirando a otra persona, mientras se apartan de ti. Obviamente el mensaje es claro: «No vaya a creer que me entretendré con usted ni un minuto».

No debiéramos olvidar este mensaje: Cuando los rituales de poder los ponemos al servicio de la soberbia, resultan desagradables para quienes los presencian y enturbian las relaciones de colaboración, estimulando la parte más reptiliana de nuestra química. Los equipos de alto rendimiento se basan justamente en relaciones muy horizontales. La manera que tenga usted de mirar es muy importante, dice mucho de usted, de cómo se quiere usted comunicar y de la consideración que usted tiene para las demás personas. ¡Analice y cuide el patrón de miradas hacia los compañeros de su equipo! (véase cuadro 22).

Cuadro 22

ANALICE Y PERFECCIONE EL PATRÓN DE SUS MIRADAS

Carmen tenía una manera peculiar de mirar: cuando hablaba a alguien se fijaba en la persona unas fracciones de segundo para, inmediatamente, desviar la vista hacia arriba y continuar hablando con los ojos clavados en su frente. Este patrón de mirada obedecía a una cierta timidez para aguantar la vista frontalmente y mostrarse «transparente», a la par que sugería cierta posición de superioridad. Es decir, en parte se originaba en el recato a mostrarse, pero también decía: «No te creas, soy tímida pero me tengo en alta estima».

Ramón, por su parte, miraba a sus contertulios parpadeando y entornando los ojos hacia abajo y a los lados hasta tal punto que llegaba a incomodarles. En su caso mostraba un patrón de «mirada inhibida», característica de personas con gran dificultad para comunicarse con otras. Para estas personas mirar frontalmente a las otras les supone un esfuerzo importante; interpretan la mirada de las otras personas como una flecha clavada, como un desafío que puede llegar a irritarles, y por eso mismo ellas evitan mirar frontalmente. Estas personas deben reeducar su patrón de mirada catalogando el contacto cara a cara de manera diferente: no es un acto de desafío ni un acto de intimidación, sino la manera franca de hablar. A estas personas suele serles muy útil atenuar su percepción de peligro delante de los otros, y su propia agresividad.

Dominio de la gestualidad y de la posición del cuerpo

Un conjunto de gestos, así como la posición del cuerpo, dejan bien claro si mandamos u obedecemos (véase tabla 57).

¿Qué hacer cuando usted se relaciona con alguien que inicia un ritual de poder, con miradas, gestos y posiciones corporales destinadas a intimidarle?

- 1) Usted puede jugar a dejarse intimidar. A veces es lo más sencillo, pone a la otra persona «cómoda», dominando su terreno, y si usted no sale perjudicado por ello puede iniciar una relación constructiva. Incluso en negociaciones importantes puede ser una excelente táctica: se muestra aparentemente «más débil», con lo cual su interlocutor se relaja. Además, se ahorra el coste de «tensar la cuerda», y en definitiva lo que cuenta son sus sentimientos más íntimos, no las apariencias de estar intimidado.
- 2) Usted puede ignorar completamente los movimientos de intimidación, manteniéndose en una postura distendida y respondiendo a los rituales de poder con una sonrisa que signifique: «Ni entro ni salgo del juego, pero me mantengo cordial».

- 3) Finalmente puede jugar al contraataque. En tal caso puede que inicie uno de los juegos que analizaremos más adelante: «Vas a ver tú quién manda más».

En todo caso no lo olvide: conviene ponerse en una posición bien frontal a la otra persona para generar sentimientos de transparencia. Si ladea el cuerpo en relación al del interlocutor dará la sensación de querer evitarle, tomar cierta prevención o manifestarle cierta hostilidad. También si cruza brazos o piernas

4. JUEGOS SOCIALES Y DE PODER

Utilizaremos el término «juego» (Berne, E., 1966) para referirnos a una serie de actividades protagonizadas por varias personas con la finalidad de premiarse o castigarse a un nivel emocional, actividades que se desarrollan en un plano diferente al plano de las tareas del equipo.

Un juego se desarrolla entre dos o más jugadores. Entre los jugadores se establece un pacto secreto por el que se van a seguir ciertas normas de juego. Se aprovecharán diversas situaciones para «hacer movimientos o jugadas» y buscar ventajas sobre el contrincante. Al final puede haber un desenlace, o –lo que es más habitual– los jugadores se cansan o cambian de juego.

Los juegos sirven para un conjunto de fines resumidos a continuación:

- Complacerse a partir de diversos mecanismos, por ejemplo: comprobar que somos mejores que los demás.
- Humillar a una víctima o tener a la otra persona cogida y a merced de nuestra voluntad.
- Establecer relaciones enfermizas con otra persona para mutuamente compartir una determinada visión del mundo y verificar lo mal que están las cosas u otros juicios peculiares.
- Ratificar las creencias sobre uno mismo y los demás; por ejemplo: «¿Veis como me necesitabais?».
- Reproducir un tipo de relación patológica vivida en la infancia, por lo general una situación inmadura e incluso a veces desagradable, pero que permite a su protagonista revivir aquellos años mozos.
- Manipular a otras personas logrando de ellas conductas que de otra manera difícilmente harían.

Analizaremos los juegos sociales y de poder a partir del esquema de la tabla 58, y lo haremos a partir del siguiente supuesto:

- Los juegos raramente tienen un ganador. En cambio deterioran el ambiente del equipo y el desarrollo humano de los propios componentes del equipo.
- No debemos entrar en los juegos de poder para «saber jugar mejor» y ganarlos, sino para saber evitarlos o «darles la vuelta», obligando a los participantes a razonar su conducta.
- Los juegos de poder se desarrollan independientemente de la situación jerárquica o cargo dentro del equipo. Hemos podido constatar su presencia en todas las escalas jerárquicas y ramas de actividad.

Las descripciones que siguen se basan en el análisis que hemos realizado de diferentes entornos laborales, (empresas de servicios tanto del ámbito institucional como privado).

Título: vas a ver tú quién manda más

Descripción

Se establece entre directivos de similar nivel en competitividad, y que tratan inútilmente de mostrarse más dominantes y ganarse terreno. Se alimenta de mutuos rencores y envidias que van naciendo entre ambos de manera más o menos larvada. El choque será inevitable si los dos directivos tienen que convivir muy próximos.

Por lo general hay unas fases iniciales de tanteo, en las que ambas partes se lanzan rituales de poder para probarse mutuamente. Ninguna de las dos partes cede y se inicia la lucha para demostrarse quién manda más: hacerse esperar al teléfono, ser poco cordial, eliminar como «por casualidad» señales de reconocimiento como: saludos, sonrisas, mirarse directamente durante una reunión...

Las causas

Organizativas: Dos directivos sometidos a una fuerte presión para «ser los mejores» y demostrar su rendimiento, pueden creer que su jefe espera de ellos una batalla donde deberán demostrar lo que valen. Esta situación es más frecuente cuando se trata de roles limítrofes.

Culturales: Hay empresas muy jerarquizadas que conducen a este tipo de juego para posicionar a todos sus miembros en una escala de mayor a menor. Los servicios hospitalarios, por ejemplo, suelen estar fuertemente jerarquizados (aun-

que aparentemente no lo estén tanto), demostrando hasta el punto que cada miembro debe luchar por su posición, demostrando ojo clínico, habilidad técnica, etcétera. La posición ganada la defenderá en las sesiones clínicas, pero también en su interacción individual, mediante los rituales de poder estudiados más arriba.

De personalidad: Lo juegan directivos a quienes les gusta sentir el impacto de su poder en los subalternos y acrecentar de tal manera su poca autoestima y confianza.

Resolución del juego

El juego entre dos personas de igual o similar nivel jerárquico suele pasar por varias fases:

Fase de activación: Ambos contendientes aceptan el envite y se retan. Empieza el baile de encuentros y desencuentros: miradas de desprecio, interrupciones cuando el otro habla, etcétera.

Cesión de una parte: Una de las partes se retira del juego, aceptando señales de sometimiento o simplemente no respondiendo a los envites. La otra parte da el juego por ganado.

Bloqueo de la relación: Es bastante frecuente y consiste en que ambas partes no ceden y prosiguen el juego, pero con el tiempo se van distanciando y llega un momento en que «no se hablan».

Hibernación: De repente el juego desaparece porque ambos directivos se ven obligados a cooperar en beneficio mutuo, o bien hay otro cambio organizativo (por ejemplo: uno de ellos deja de ser una amenaza para el otro). Se sucede una temporada de buenas relaciones que puede ser permanente, o bien más tarde renacer el juego volviéndose a la situación precedente, y marcando ciclos de «amor-odio».

Choque: Menos habitual. La tensión finalmente eclosiona en una discusión pública o privada, desgastando la imagen de ambos y obligando, a veces, a intervenir a un directivo superior o a un amigo común.

Superación: Ambas personas abandonan el juego repentinamente, a veces tras un solo encuentro donde se descubren una faceta que comparten, y nace entre ellos una cierta amistad. La nueva situación les supone ventajas a ambos, pues les ahorra un consumo de energías notable, y un disconfort emocional inútil. En cambio la nueva situación de cooperación es buena para ambos, y les da la oportunidad de respetarse como dignos rivales.

Título: hago lo que puedo/tú no vales nada**Descripción**

Relación establecida por lo general entre un directivo superior y otro inferior, o entre un jefe y su subalterno mediante la cual el primero mantiene una relación masoquista con el segundo, encargándole tareas destinadas a un fracaso total o parcial. En el mejor de los casos nunca alcanzará el beneplácito de su jefe, que por sistema le criticará o ignorará sus éxitos. Sólo de vez en cuando, cuando perciba que el directivo oprimido está en el límite de su resistencia, se permitirá un premio suficiente para que no se rompa el vínculo.

Esta relación es vivida con sufrimiento por el directivo sometido a escarnio, pero, en lugar de rebelarse, acepta ser la víctima: «Ya me reconocerá mis méritos», «En el fondo sabe que me necesita», o incluso: «Si eso continúa así me iré» (pero nunca se va).

Las causas

- Casi siempre se trata de una manifestación sádica del directivo dominante, quien disfruta del mal trago que hace pasar a la víctima, sobre todo si puede hacerlo en público. Las risas y los comentarios jocosos pueden ser parte de la representación. Más raramente puede haber un componente venagativo.
- El directivo superior necesita descargar su tensión. Además obtiene un placer especial humillando al subalterno y constatando su superioridad. Para la existencia de este juego se precisa como mínimo un directivo dominador con impulsos sádicos.
- El directivo sometido, o subalterno, no tiene más remedio que aguantar, pues no tiene otra alternativa laboral. Otras veces se adapta a su papel masoquista: el dolor que le causa el escarnio lo percibe como bien merecido, y las pequeñas muestras de reconocimiento que de vez en cuando le prodiga el jefe le bastan como perdón a sus pecados y también como fuente de cariño.

Resolución

- Se prolonga la relación insana creándose un balance. De vez en cuando el sádico regala una prebenda al masoquista para mantenerle en su órbita y alar-

- gar el juego. De todas maneras, incluso un subalterno masoquista puede acabar harto si el escarnio se realiza en público.
- A veces la relación se va estabilizando hasta llegar al «Te adoro, pero quíereme un poquito» (véase más adelante).
 - La víctima abandona a la menor oportunidad si conserva una personalidad sana, cambiando de puesto de trabajo o de empresa.
 - Ocasionalmente la víctima contraataca y exige ser tratada con dignidad. Ya no responde con evasivas y excusas, sino que defiende su trabajo como bien hecho y no admite otras versiones.
 - La víctima contraataca con otro juego: «Mira lo que me ha pasado por tu culpa». En tal caso el juego puede revestir rasgos de gran complejidad (véase cuadro 23).

Cuadro 23

MIRA LO QUE ME HA PASADO POR TU CULPA

Francisco tenía una hipertensión arterial poco cuidada, a pesar de lo cual trabajaba con denuedo. Varias veces había utilizado el contrajuego del «Mira lo que me ha pasado por tu culpa». En una ocasión, por ejemplo, cumplió a rajatabla las instrucciones de Juan Javier a sabiendas de que el resultado sería la pérdida de unas inversiones, como así sucedió. Pero donde su juego alcanzó tintes de dramatismo fue cuando tuvo un amago de infarto de miocardio mientras trabajaba en la oficina a altas horas de la madrugada. Con este gesto al fin logró pasar de pardillo a héroe, y los sinsabores tuvieron recompensa... ¡a pesar del daño corporal!

Título: vamos a compartir grandes secretos

Descripción

Consiste en aplicar una concepción conspirativa a las relaciones con compañeros de igual o inferior nivel. A gran escala este juego puede degenerar en «la logia de los elegidos» (véase cuadro 24).

Cuadro 24

MENTALIDADES CONSPIRATIVAS

Juan no podía evitar los juegos conspirativos. Era normal, por ejemplo, dirigirse a un compañero en términos como: «Tengo algo entre manos increíble, pero me tienes que prometer que no se lo dirás a nadie». O bien: «¿Te has enterado de la última sobre nuestro amado super jefe? Resulta que su mujer es una neurótica y bla bla bla. Pero por favor, no lo digas a nadie porque me va la cabeza en ello».

Cuando se producía un hecho de cierta relevancia sus análisis siempre eran del tipo: «¿Quién estará detrás de todo eso?». La historia en general, como la particular de cada persona, se regía desde su punto de vista por fuerzas e intereses ocultos, por gentes que conspiraban en la sombra, y lograban sus metas. Modestamente él intentaba algo parecido haciendo circular rumores y creyendo que tenían un efecto clave en el desarrollo de los acontecimientos de su equipo.

Las causas

- El *primum movens* del secretismo es la ilusión de que la voluntad humana es el factor clave de los acontecimientos. La bolsa baja porque alguien en un despacho lanza un rumor, las ventas suben porque otra persona maneja a su antojo las estadísticas, etcétera. Se ignoran los hechos derivados del azar o de la naturaleza de las cosas: todo depende de una voluntad, aunque no lleguemos a identificarla.
- La gente conspirativa en el fondo busca una proximidad afectiva. Conspirar es, hasta cierto punto, hermanarse. Sin embargo esta necesidad les lleva a un hermanamiento excesivamente promiscuo, y eso les pierde, porque tienen la necesidad de «vender» los secretos conseguidos en una determinada relación para conseguir otra que les parece en aquel momento más interesante. Al final se descubre el doble juego, con la consiguiente penalización.
- Otra razón para practicar este juego es notarse importante por un momento, como diciendo: «¿Has visto todo lo que sé?».
- Finalmente este juego da cierta ventaja competitiva a quien lo practica. La conspiración tiene la contrapartida del «no se lo digas a nadie», y «mantenemos nuestro pacto de manera fiel», con lo cual el conspirador que inicia el juego gana cierto dominio emocional, y se crea la ilusión de haber conseguido —o comprado— amigos. En el mejor de los casos el compañero objeto de revelaciones se verá forzado a su vez a proporcionar otros «secretos» para compensar tanta confianza.

Resolución

Desacreditación: Si el conspirativo se pasa de la raya y diversas personas se enteran de que gozan por separado del mismo trato de favor... automáticamente queda desacreditado.

Cese fulminante: Cuando un directivo de este tipo lleva adelante su juego con material «sensible» para la empresa, puede encontrarse con sorpresas muy desagradables (véase cuadro 25).

Cuadro 25

LOS PELIGROS DEL ESTILO CONSPIRATIVO

Santiago solía hacerse el importante con compañeros de su mismo rango. Para él conspirar era una manera de relacionarse. Se notaba importante y además le parecía que con esa estrategia vencía algo la «soledad del manager». Una forma habitual de iniciar el juego era llamar a algún directivo de una empresa de similar rango y, con alguna excusa, decirle: «Oye, tendríamos que encontrarnos para comer juntos, tengo noticias que seguro van a interesarte». Con este juego conseguía también intercambios valiosos de información, pero siempre con el riesgo de que alguno de sus supuestos confidentes le delatara, como de hecho sucedió. Al enterarse su jefe de que había desvelado el nombramiento de una persona que próximamente debía ocupar un cargo en el comité directivo, le cesó de manera fulminante.

Es muy frecuente que este juego se prolongue durante años, como un estilo de la persona que lo practica. Si la persona es suficientemente prudente puede incluso que constituya un círculo de amistades que se van enterando por «radio macuto» de las novedades de la empresa, círculo que puede llegar a ser temido como un *lobby* dentro de la empresa.

Título: tengo enamorada a la secretaria/compañera de trabajo

Descripción

Como una consecuencia del natural machismo latino, este juego traslada al campo laboral la obsesión de determinados varones de asentar su autoestima en las conquistas amorosas.

El juego tiene varios niveles de ejecución: en el nivel más bajo el individuo se comporta de manera caballerosa, lanzando piropos y cumplidos con el único afán

de cautivar verbalmente a la mujer. Pretende un nivel de relación platónica y, hasta cierto punto, verse admirado por la mujer, pero en ningún caso desea pasar a mayores.

Las causas

- Autoestima baja del varón. Necesidad de ponerse permanentemente a prueba.
- Enamoramiento fácil y caprichoso (en general de la persona en situación dominante). Ganas de excitarse, de aventuras.
- Crisis de los 40: ¿Seré aún capaz de enamorar a una mujer?
- Condicionamiento cultural: Todo buen macho tiene que tener a las mujeres que le rodean en la palma de la mano.

Resolución

El estilo manda: Puede ocurrir que la persona coja fama de «ligón» o de «viejo verde» deteriorando su imagen, pero otras veces es perfectamente asimilado como juego y coge fama de «caballeroso». Depende, por supuesto, de la manera concreta como se ejecute el juego.

Si el juego va mas allá, el individuo puede comprobar, tras la conquista amorosa, que se ha pasado de la raya, y que el juego va a tener desagradables consecuencias sobre su vida familiar. Puede incluso llegar a comprobar que en realidad todo su interés se esfuma cuando ya ha logrado la conquista. En tal caso la persona objeto de su deseo llega a molestarle, sobre todo si ha creado en ella una necesidad de afecto.

No cabe descartar finales felices (incluso boda) o fracasos totales (demandas por acoso sexual).

Título: la banda de los muchachos

Descripción

Un directivo reúne a su alrededor a una serie de subalternos y/o directivos de rango inferior, con los cuales forma una «banda de los muchachos», con rasgos de comportamiento adolescentes, en los que no pueden faltar dos elementos: un chivo expiatorio —el patán— y el gracioso del grupo —el bufón de la corte.

El juego puede tener muchas variantes, pero casi siempre contiene varios rituales:

- Un espacio de reuniones donde se puede encontrar el grupo a solas «para trabajar». En dichas reuniones hay risas, bromas, planes para reírse de otras personas, y para travesuras «secretas».
- El grupo se constituye con ciertas señas de identidad internas y externas. Las señas de identidad de tipo interno pueden consistir en una distribución de papeles en torno al líder, muy en la línea de un grupo adolescente. Por ejemplo: el bufón de la corte, encargado de activar la risa colectiva con sus chanzas, y rebajar la tensión grupal cuando hace falta, el ingeniero de iniciativas, que utiliza su cerebro para planificar aventuras y travesuras, y el patán, que puede formar parte del grupo o ser extrínseco al mismo. El patán actuará como chivo expiatorio y motivo de risa, vehiculizando las pulsiones sádicas del grupo. Las señas de identidad de tipo externo pueden ser: vestir a imagen y semejanza del líder, hacer comentarios sobre las mismas cosas, compartir aficiones extravagantes, crear ciertas claves secretas y motes para referirse a colegas no incluidos en el grupo, etcétera.
- Los lances: Momentos estelares concebidos por el ingeniero de iniciativas, en el que un patán es objeto de chanza. El bufón de la corte normalmente será quien más partido sacará de la encerrona, para deleite de toda la «banda de los muchachos».

La versión femenina de la «banda de los muchachos» es básicamente igual, con cierta tendencia a que sea un varón el patán.

Las causas

- Suelen originarse en un ambiente de camaradería, bien nucleado en torno a un líder indiscutible, que a veces debe afrontar retos importantes. El hecho de compartir riesgos, o de enfrentarse a tareas atípicas, para las cuales se necesite ciertas dosis de valor, promueve este tipo de relación como una manera de metabolizar las ansiedades. Se recupera así el ambiente de la «mili» y de los años mozos. Los beneficios son claros: pertenencia a un grupo selecto, donde se comparten risas y compadreo.
- El que sólo haya hombres o mujeres en el grupo favorece este clima.
- Cuando esta dinámica se produce en empresas serias suele coincidir con una edad joven de los directivos, y un margen de maniobra muy amplio (ausencia de directivos *senior* que puedan estorbar, o ser el hijo del propietario).

Resolución

- Disolución del grupo cuando alguno de sus roles fundamentales falla: el del líder indiscutido, el del bufón o el del ingeniero de iniciativas.
- Reprimenda y separación del grupo por iniciativa de un gran jefe.
- Surge un contragrupo y se inicia una pugna muy perjudicial.

Título: el jefe no se entera**Descripción**

En este caso son varios subalternos los que se confabulan en contra de un directivo, del cual se burlan secretamente.

Éstos pueden llegar a tener códigos secretos para anunciar que viene el jefe, o cuál va a ser su siguiente intervención o reacción. Si efectivamente se cumple la predicción, se parten (secretamente) de risa. El juego consiste en provocar situaciones que muevan al escarnio pero todo en secreto, factor éste que aumenta la emoción.

Las causas

- Para este juego se precisa por un lado un directivo con poca autoridad, en posición débil, por supuesto nada temible, y que no sea muy perceptivo. Por el otro lado unos subalternos dispuestos a correr ciertos riesgos, juguetones y que arriesguen poco en el escarnio.

Resolución

El juego puede proseguir indefinidamente, pero suele ocurrir que, tras un período de tiempo, se considere carente de interés, sobre todo si el directivo no da muestras de enojo. También puede ocurrir que el directivo deje de ser gracioso, o se muestre amenazador. Finalmente puede intervenir otro directivo en defensa de su compañero y acabar el juego bruscamente –e incluso trágicamente– para alguno de sus promotores.

Título: soy el más esforzado**Descripción:**

Por lo general, este juego lo inicia el responsable del equipo, que se empeña en ser el último en abandonar las oficinas y en demostrar una actividad febril. Ello obliga a todos a comportarse de manera similar. Siempre está muy ocupado, con varios compromisos que atender de manera simultánea, y de manera velada deja caer referencias a la pesada carga que tiene que llevar, el poco respaldo de sus jefes (o subalternos) y los costes de todo tipo —económicos, familiares— que tan abnegada tarea comporta.

Normalmente los subalternos reaccionarán con cierta dosis de culpabilidad, e intentarán estar a la altura de su esforzado jefe. Ello, sin embargo, lejos de apaciguar al jefe le estimulará en mayor medida, redoblando su esfuerzo y marcando un nuevo abismo con sus inmediatos seguidores. Si antes cerraba la oficina a las nueve de la noche, ahora la cerrará a las diez. Los colaboradores más allegados mirarán con desesperación el reloj, esperando alguna señal para darse a la fuga. Incapaces de satisfacer a un jefe sin límites en su devoción por el trabajo, al final capitularán y empezarán un reguero de excusas para poner coto al horario: «Perdona, Juan, pero hoy tengo que acompañar a mi hijo al dentista, supongo que no te importará, etcétera».

Una versión de este juego es el «Estoy agobiado por tanta responsabilidad». En esta versión el directivo esforzado está, además, permanentemente agobiado. Este agobio le impide atender serenamente a una reunión, completar la lectura atenta de los documentos, o despachar sin interrupciones con un cliente. La sensación que transmite es: «Ya veis, esta carga es inhumana; no sé como aguento, pero me entrego completamente».

Las causas

—Aparentemente los directivos esforzados intentan influir en los subalternos mediante el poder de referencia o de ejemplaridad. Hasta aquí parecería que este directivo simplemente utiliza en exceso una de las estrategias de liderazgo. Pero en realidad un análisis más profundo nos lleva a otra consideración: el directivo esforzado quiere en el fondo convertirse en un mártir. Su propósito no es marcar una senda posibilista por la que el resto de sus compañeros puedan transitar, sino mostrar el camino de su calvario y, en último término, levantar murmullos de admiración por su tarea sobrehumana.

—En el caso del «directivo agobiado» el agobio puede ser una excelente excusa para no contactar a nivel humano con los subalternos. En este caso el comentario que se desea estimular en los subalternos es el de: «Fíjate, pobre, cómo va todo el día. No para. ¿Cómo quieres que además te escuche?».

Resolución

Este juego puede durar indefinidamente. A veces el directivo se cansa, y modera su dedicación. Otras veces debe hacerlo forzado por su status familiar: «O estás con los niños o me divorcio», puede amenazarle su cónyuge. Otras veces nadie le hace caso, ni para bien ni para mal. En tales casos se nota incomprendido por «los de arriba» y «los de abajo», y decide cambiar de lugar de trabajo o destino. También puede ocurrir que —con el tiempo o asesorado por un alma caritativa— se percate de lo erróneo de su estrategia. O puede tener la mala suerte de ser premiado por sus «excelentes resultados», y convertirse en un adicto a las horas extra, gravitando toda su existencia sobre el trabajo... hasta acabar enfermo.

Título: la logia de los elegidos

Descripción

Un directivo selecciona a subalternos o directivos de inferior nivel y les da mensajes de mayor confianza, de ser elegidos para una misión especial por sus virtudes, etcétera. Uno de sus instrumentos preferidos es utilizar el secretismo:

JEFE: Juan, te voy a incorporar a un grupo de trabajo especial, del que, a ser posible, no quiero que informes a nadie, y del que espero mucho. Verás...

En la misma línea va consolidando al grupo como «su» grupo, lo cual hasta aquí es legítimo, pero con una liturgia y unos códigos de comportamiento especiales, sólo para iniciados. La información se hace más y más restrictiva, sólo unos cuantos están en posesión de la verdad, y en conjunto se establecen una serie de pautas de conducta para rendir homenaje al gran jefe de la logia.

Usualmente la «logia de los elegidos» puede dotarse de propósitos extraempresariales, de tipo altruista, gremial o a veces en el límite de la legalidad. Algunas organizaciones internacionales juegan a la «logia de los elegidos» proporcionando ventajas a sus afiliados. Dentro de la empresa, los que pertenecen a una

determinada organización cuentan con el secreto beneplácito de sus superiores, y se mueven en un círculo diferente.

La expresión más peligrosa de este juego es cuando un directivo lo monta como tapadera de un negocio o desviación de fondos destinados a su enriquecimiento ilegal.

Las causas

- Este juego puede tener motivaciones psicológicas, u obedecer a una estrategia más global que supera a los propios protagonistas: *lobby* de poder o simple delincuencia.
- Cuando se origina por iniciativa de un directivo de la propia empresa puede responder a variadas necesidades:

- Sentirse apoyado por una trama secreta dentro de la propia empresa.
- Crearse fidelidades.
- Aprovechar el «efecto Hawthorne»: cuando un grupo humano sabe que es considerado «especial» y se le observa también de manera especial, con la intención de obtener mejores resultados en relación a otro grupo «no especial», invariablemente los obtiene (aunque sólo sea por orgullo).

Pero a veces este juego responde a necesidades de índole superior:

- Cuando el directivo que lo promueve participa de una organización internacional secreta o semisecreta, con propósitos siempre en apariencia altruistas (y al final no tan altruistas).
- Cuando obedece a una misión no declarada de la empresa, para la cual se precisan personas dispuestas a «servicios especiales».
- Cuando se monta una tapadera para maniobras de enriquecimiento particular.

Resolución

Cuando el juego lo inicia un directivo con finalidades meramente psicológicas, puede durar indefinidamente, o romperse por falta de cooperación de los propios elegidos (cansados del sobreesfuerzo). En ocasiones es el líder quien se cansa del esfuerzo para «alimentar» las expectativas del grupo elegido, y cesa en su empeño.

Cuando el juego obedece a estrategias externas, el final es impredecible, dependiendo de las metas que los promotores se hayan trazado. Las personas incriminadas en el juego pueden pensar incautamente que están participando en «reuniones pintorescas y divertidas», pero poco a poco se dan cuenta del alcance del asunto. Por lo general se ven envueltas de tal manera que ya no pueden hacer marcha atrás: Si denuncian la trama son traidores al grupo, pero si continúan se ven involucradas en actividades ilícitas.

Práctica 6

EJERCICIO 1



Pregunta: ¿Cómo describiría los sentimientos fundamentales de las personas que forman este equipo?

(Puede consultar nuestra opinión en «Para saber más», pág. 239.)

EJERCICIO 2

Un equipo sufre un recambio en la dirección de su departamento universitario, que es ocupado por una persona considerada con pocos méritos profesionales y científicos. Este directivo tiene una manera petulante de actuar, y se gana el desafecto de todos. En este clima propone un proyecto para ampliar funciones y tareas, y no permite discutirlo: sencillamente hay que acatarlo. Los profesionales del departamento continúan trabajando en sus propios objetivos, dan clases correctamente y todo de cara a afuera parece funcionar correctamente. Entre ellos hay un buen nivel de cooperación, pero se crea un clima conspirativo hacia el jefe, y se hace todo lo posible para boicotear su plan. ¿Podría trazar el mapa emocional de este equipo? (Tache sobre la siguiente figura lo que no proceda.) ¿Podría hacer alguna predicción sobre el futuro de este equipo?



(Puede consultar nuestra opinión en «Para saber más», pág. 239.)

Tablas

TABLA 55. ELEMENTOS QUE COMPONEN LOS RITUALES DE PODER

- Dominio del espacio y del tiempo del interlocutor.
- Dominio de la mirada.
- Dominio de la gestualidad y de la posición del cuerpo.
- Dominio del paralenguaje.
- Dominio de las expresiones faciales.

TABLA 56. ¿QUÉ HACER CUANDO UN JEFE LE SOMETE A UNA ESPERA «TÉCNICA»?

- Aguantar si el beneficio de la espera (y el mismo hecho de mostrarse disciplinado) le compensa.
- Advertir desde el primer momento a la secretaria de nuestra prisa, y pedirle que le pase una nota al jefe. En caso de no ser recibido en los siguientes cinco minutos, insistir con otra nota, y si en los siguientes cinco minutos no somos recibidos, aplazar la entrevista intentando concertar con la secretaria otro día (a confirmar posteriormente por ambas partes), o acordando una futura llamada. Lógicamente esto dependerá de la importancia del encuentro para cada interlocutor.
- Si el interés de la entrevista recae básicamente en el directivo que nos hace esperar, o incluso su autoridad sobre nosotros es relativa, podemos permitirnos el lujo de invertir los términos de la espera, diciéndole a la secretaria que nos ausentamos cinco minutos y que «ya volveremos», tardando bastante más en aparecer.

- Apodérese del espacio que le hayan asignado. Instálese cómodamente, ponga libros, carpetas y, por supuesto, procure aprovechar el tiempo. Solicite hacer llamadas con el teléfono de la secretaria, aunque sean conferencias (no olvide que están utilizando su tiempo y su tiempo vale más dinero).

TABLA 57. MENSAJES DE JERARQUÍA EXPRESADOS CON EL CUERPO Y LA VOZ

- Ladear ligeramente la cabeza –escorándola hacia un lado– cuando se está hablando con un directivo de mayor nivel.
- Disminuir convenientemente la propia altura: encorvarse ligeramente, hundirse en la silla, etcétera.
- Llenar los silencios con sonidos, comentarios... para evitar la incomodidad del jefe. Es como si el subalterno se viese obligado a dulcificar cualquier pausa para mayor confort de su superior.
- Tener una entonación ligeramente más rica y expresiva, como si el subordinado aceptara la responsabilidad de hacerse entender y conjurar el aburrimiento del jefe.
- Mostrar una kinésica (movimiento corporal) algo más elevada que la del jefe, aceptando que le corresponde a él mostrarse más ansioso, aunque la ansiedad sea ficticia o inexistente.

TABLA 58. JUEGOS DE PODER

- Entre dos directivos o un directivo y una persona:
 - Vas a ver tú quien manda más.
 - Hago lo que puedo/tú no vales nada.
 - Vamos a compartir grandes secretos.
 - Tengo enamorada a la secretaria/compañera de trabajo.
- Entre un directivo/persona y un grupo:
 - La banda de los muchachos.
 - El jefe no se entera.
 - Soy el más esforzado.
- Entre varios grupos directivos.
 - La logia de los elegidos.