



Juego de Tronos en la Empresa

Una empresa puede deslizarse, de manera inadvertida y sin intención, hacia un escenario digno de *Juego de Tronos*, donde la lucha interna por el poder consume la energía de sus líderes y desplaza la atención de lo verdaderamente esencial. En lugar de enfocarse en objetivos comunes, los esfuerzos se dilapidan hacia maniobras, intrigas y riñas, que poco aporta a la competitividad de la organización.

En este entorno, la prioridad central de la empresa de servir a sus clientes queda relegada por la absurda política que divide y paraliza. Los equipos dejan de colaborar, y en su lugar se atrincheran en facciones, priorizando el prestigio, el poder, el control presupuestario o, simplemente, la satisfacción del ego por encima del propósito colectivo.

Esta guerra psicológica, casi imperceptible e invisible en su inicio, lentamente erosiona el enfoque organizacional y no tarda en hacer corto circuito en la gobernanza. Lo que debería ser un espacio para la colaboración y toma de decisiones razonadas en espacio de diálogo, se convierte en un campo de batalla donde la irracionalidad toma protagonismo.

Cuando las personas están más preocupadas por posicionarse políticamente que por cumplir metas comunes, la alineación estratégica se rompe.

El riesgo principal de este fenómeno es la fragmentación de la organización. Cuando las personas están más preocupadas por posicionarse políticamente que por cumplir metas comunes, la alineación estratégica se rompe. Los equipos comienzan a trabajar en silos, las decisiones se toman en función de intereses individuales o grupales y no racionales. En tanto, los recursos no son orientados para fortalecer las capacidades internas, sino simplemente para

financiar proyectos sustentados por prioridades basadas en egos. Las disputas por espacios de poder toman el lugar de la creatividad y la innovación. Además, este ambiente de confrontación fomenta la suspicacia, la desconfianza y conlleva a la falta de transparencia, ya que cada acción o propuesta es vista a través de un lente político, perdiéndose la objetividad.

En un entorno de confrontación, incluso los colaboradores más comprometidos pueden desmotivarse, al percibir que el mérito y los resultados pasan a segundo plano frente a los juegos de poder.

CONSECUENCIAS DE ESTA FRAGMENTACIÓN

- i) La empresa pierde enfoque, ya que la atención de los líderes y colaboradores se desvía de las necesidades del mercado hacia pujas internas.
- ii) La creatividad, innovación y productividad se ven frenadas porque la colaboración genuina entre equipos se diluye.
- iii) Los clientes y proveedores perciben un servicio menos cohesionado y consistente.
- iv) Los colaboradores buscan oxígeno en praderas más verdes.
- v) La organización corre el riesgo de entrar en una espiral descendente, donde la falta de foco y propósito común erosiona tanto su capacidad de adherir valor y de ser sostenible en el mercado.

ANTÍDOTOS PARA EVITAR JUEGOS DE TRONO

- 1** **Los líderes deben tener la capacidad de reconocer** que un escenario de Juegos de Trono es una puja Perder/Perder, en la que pierden aquellos que pujan por el control del poder, así como toda la organización.
- 2** **Debe nacer un nuevo liderazgo** basado en la capacidad de escuchar, dialogar y de tener la madurez para armonizar intereses.
- 3** **Debe surgir un compromiso genuino y determinado** para construir una cultura de transparencia y confianza, donde sus integrantes se sientan seguros ante la amenaza de las balas cruzadas y la información fluya abiertamente, minimizando los espacios para rumores, agendas ocultas y luchas internas.

Test de Diagnóstico para Detectar

1. ¿Existen grupos o alianzas internas que compiten por el poder?
2. ¿Las decisiones se toman más por intereses personales o grupales que por el bien común?
3. ¿Los rumores y la falta de transparencia dificultan la confianza dentro del equipo?
4. ¿El mérito y los resultados son desplazados por favoritismos o relaciones políticas?
5. ¿La confianza entre los equipos está debilitada debido a conflictos internos de poder?

PUNTUACIÓN

- **5-10:** Cultura colaborativa; la lucha por el poder no representa un problema.
- **11-15:** Signos de fragmentación; fomente la cohesión y la meritocracia.
- **16-20:** Alta fragmentación política; aborde divisiones internas con urgencia.
- **21-25:** Fragmentación extrema; implemente un cambio cultural estructural.



JOSÉ CANTERO Es director de UPA Business School. Director de Strategy & Intelligence. Chair en Vistage. Master en Finanzas y en Economía por la University of Illinois. Especialista en Estrategia de Negocios. Autor de varios libros.