

# **El juego como metáfora organizacional según mandos medios de empresas<sup>1</sup>**

María Marta Preziosa<sup>2</sup>

## **Resumen**

El presente artículo está basado en una investigación empírica y ofrece un mapa de cinco metáforas conceptuales que representan la forma en que aproximadamente 300 mandos medios de empresas perciben su inserción en la trama intersubjetiva organizacional. El mapa está conformado sobre la base de registros etnográficos verbales y visuales obtenidos entre 2007 y 2022 en maestrías en Administración de Empresas que se dictan en universidades de Buenos Aires y Montevideo. El juego es una de las metáforas principales que representan la relación de los mandos medios con la empresa en la que trabajan. No obstante su popularidad, el fútbol no es el juego elegido para simbolizarla.

Palabras clave: etnografía, mandos medios, juego, mentalidad compartida, trama intersubjetiva

## **The game as organizational metaphor according to business middle-management**

### **Abstract**

This empirical research offers a map of five main conceptual metaphors which symbolize the shared mindset among almost 300 middle managers. Verbal and visual ethnographic records were obtained between 2007 and 2022 in Master in Business Administration programs in Buenos Aires and Montevideo. The game is one of the five metaphors that symbolizes middle managers' relationship with the company in which they work. However, despite its popularity, none choose soccer to represent its intersubjective fabric.

Keywords: ethnography, middle management, game, intersubjective fabric

---

<sup>1</sup> El artículo refleja algunos resultados del proyecto de Investigación titulado "La toma de decisiones en la organización. Sujeto moral, intersubjetividad y no-racionalidad en la ética empresarial". Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Católica Argentina (2021-2023). Agradezco la colaboración del Mg. Alberto Souto, integrante del proyecto, por su contribución a la bibliografía.

Fecha de recepción 15/02/2023 – Fecha de aprobación 27/03/2023

<sup>2</sup> Investigadora, docente de grado y posgrado en Ética Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica Argentina

E-mail: mmpreziosa@uca.edu.ar

## Introducción

Ganar el Campeonato Mundial de Fútbol a fines de 2022 inspiró en diversos medios de comunicación de la Argentina la publicación de una gran cantidad de notas y entrevistas en las que se proponía a la Selección Nacional de Fútbol y a sus líderes como modelos a seguir en la conducción de personas y en el trabajo en equipo en las empresas.

Tal afinidad establecida entre el deporte y el mundo de las organizaciones no ha de ser considerada banal o superficial, pero necesita de la consideración de muchos matices. Por un lado, desde tiempos arcaicos, los juegos han tenido un profundo significado antropológico. Según *The Penguin Dictionary of Symbols* (Chevalier & Gheerbrant, 1996) todo juego es una gran analogía de la guerra que se libra entre los poderes de la vida y de la muerte, un universo simbólico completo acerca de la lucha contra los poderes hostiles y la supervivencia. Este significado mítico y sagrado explicaría por qué muchas actividades importantes se paralizan durante el Mundial de Fútbol. Por otro lado, hay una tradición en las disciplinas de la administración de empresas o el *management* de recurrir a metáforas deportivas para referirse al liderazgo de equipos.

Ahora bien, dejando de lado la admiración y el entusiasmo social por el éxito alcanzado por la Argentina en este deporte, cabe preguntarse si el fútbol<sup>3</sup> es una metáfora adecuada para referirse a las organizaciones. Específicamente, dada la popularidad de este juego en el Río de la Plata, se plantea la pregunta siguiente: ¿los mandos medios de empresas en la Argentina y en el Uruguay se refieren a las organizaciones en las que trabajan con esta metáfora?

A su vez, en el ámbito de las ciencias de la administración están en auge los estudios denominados comportamentales (del inglés *behavioral*) que reciben aportes de la psicología experimental o las neurociencias, por ejemplo. Este enfoque multidisciplinar aborda aspectos no-rationales en la toma de decisiones empresariales que complementan la tradicional perspectiva centrada en la racionalidad económica u otras. En esta línea, es posible considerar que tanto la antropología cultural, como la lingüística cognitiva y la filosofía pueden hacer aportes a la comprensión de la trama intersubjetiva en las organizaciones, esto es, del tejido que se confecciona

---

<sup>3</sup> En este texto nos referimos a fútbol como el juego entre dos equipos de once jugadores cada uno —regido por la FIFA—. Se distingue del llamado fútbol americano referido en la literatura citada.

entre sus integrantes más allá de las descripciones de tareas, los incentivos o los sistemas de control.

Entonces, la pregunta esbozada acerca de si el fútbol es una metáfora pertinente para referirse a las organizaciones se enriquece: ¿es apropiada para comprender como los mandos medios se ven a sí mismos en la trama intersubjetiva organizacional? ¿es apropiada para simbolizar su mentalidad?

Edgar Schein (1999) ya afirmaba que en una organización lo más difícil de conocer son las creencias compartidas. Estas son las “presunciones básicas subyacentes” de su cultura que versan sobre las cuestiones humanas más profundas. Por otra parte, al aplicar al mundo de la empresa algunas ideas del filósofo G.W.F. Hegel (ap. Abril, 2011) es posible afirmar que ni el sistema de control interno, ni sus aspectos jurídicos o económicos alcanzan a regular la trama intersubjetiva de una organización —esta es una “zona inaprensible” para su tejido formal— (Cfr. Preziosa, 2023).

A fin de abordar esta inquietud, se decidió recopilar, ordenar y analizar los registros etnográficos obtenidos entre mandos medios de empresas desde 2007 hasta 2022. Si bien no pertenecen a una misma empresa, conforman un tipo de población que comparte características como motivaciones, etapa de la vida profesional, formación universitaria, entornos de trabajo. Específicamente, esta investigación se refiere a mandos medios que transitan su formación de posgrado en maestrías en administración de empresas usualmente denominadas por sus siglas en inglés MBA (*Master in Business Administration*). A partir de ahora, los denominaremos “mandos medios MBA”.

Por ello, este trabajo de investigación ofrece (I) una breve reseña de antecedentes teóricos clásicos en la disciplina de la administración de empresas acerca del juego y el deporte como metáfora organizacional y (II) un apartado metodológico que incluye: precisiones teóricas, pasos de la técnica, cambios metodológicos realizados y detalle de los registros etnográficos. Se presentan (III) los resultados clasificados, interpretados e ilustrados con imágenes y se discuten (V) a la luz de la literatura citada en (I) para inferir conclusiones.

## **I. Antecedentes teóricos clásicos en el management**

Henry Mintzberg (1985) utiliza la metáfora del juego para referirse a la política (*politics*) en las organizaciones. Esta compone uno de los cuatro sistemas de influencia en la organización, a saber, (i) el de autoridad o el del poder formal explícito, avalado y legítimo; (ii) el ideológico o el conjunto de normas y creencias que usualmente no es totalmente explícito, pero está aceptado; (iii) el de expertos -referido al *know how*, a las áreas técnicas o

*staff*- que está avalado por la autoridad formal y (iv) el político que constituye un poder no legitimado formalmente, pero ampliamente aceptado.

Mintzberg (1985 p.134) revisa literatura de negocios donde la política organizacional se describe en los términos de un juego e identifica tres características: (a) se describen como intrincados, sutiles, simultáneos y superpuestos, (b) se definen por el conjunto de sus reglas —explícitas o implícitas, claras o confusas, estables o cambiantes— y (c) el juego no es tan solo una imagen, sino el mismísimo “mecanismo de estructuración de las relaciones de poder en la acción organizada”.

Mintzberg (1985) clasifica trece tipos de juegos políticos en la organización según los cuatro motivos o razones que los impulsan: (a) para resistir a la autoridad o algún otro poder legítimo, (b) para contrarrestar dicha resistencia, (c) para construir poder y debilitar o derrotar al rival y (d) para cambiar la organización. Respecto de (c) la construcción de poder para derrotar al rival —por ejemplo, aquellos que tienen otra idea sobre la misión de la organización o la estrategia a seguir— Mintzberg especifica que se logra mediante alianzas —con algún superior, con los pares o con los subordinados— o, también, controlando las reglas de la burocracia o los recursos como, por ejemplo, el presupuesto. Según Mintzberg (1985, p.136) los juegos políticos suelen aparecer cuando se debilitan la autoridad formal, la ideología o el *know how* experto, pero coexisten con ellos. Así, las organizaciones suelen ser “capturadas” por el conflicto constituyéndose de ese modo en verdaderas “arenas políticas”.

En cambio, Peter Drucker (1992) utiliza la metáfora del juego para referirse al trabajo en equipo que define como tan solo una herramienta. Drucker identifica tres clases de equipos con sendos deportes: el béisbol, el fútbol americano y el doble de tenis. En el primer equipo sus integrantes tienen posiciones fijas, trabajan en paralelo y juegan “en” el equipo, pero no “como” equipo. Cada uno puede ser evaluado individualmente con objetivos específicos medibles y este equipo funciona muy bien cuando cada uno sabe qué hacer o ha jugado con sus colegas durante mucho tiempo. En el segundo equipo cada integrante también tiene una posición fija, pero juegan como equipo y el resultado es del equipo. Son muy importantes las directivas del entrenador que es quien los evalúa o promueve. En el tercer equipo cada uno tiene una posición principal que no es fija y va cubriendo a sus colegas según la demanda del juego porque el objetivo es claro y lo que importa es la flexibilidad.

En cambio, para Gareth Morgan (1993) las metáforas deportivas suelen ser un fracaso. No sin ironía expresa que “es fácil olvidar la gran diferencia

entre la final por televisión o en el estadio y la vida monótona en la fábrica o la oficina donde se quiere aplicar la metáfora del equipo” (1993, p. 279)

El autor afirma que las metáforas del remo o del fútbol americano son ideales para los líderes autoritarios que quieren conservar el control de todo. Este modelo de equipo es solo eficaz si las metas son claras y estables y los colaboradores son sumisos. En cambio, las imágenes del vóley o del básquet ofrecen algo más de margen para la espontaneidad, creatividad e intuición de cada jugador en el campo de juego (1993, p. 274-275). En verdad, dice Morgan, todo depende de qué tipo de equipo se necesita y en este sentido coincide —sin decirlo— con Drucker.

Incluso más, Morgan afirma que con mucha frecuencia la gente ni siquiera participa del juego: “no hay clima de gran final, la competencia no es evidente, los objetivos son difusos, hay conflictos políticos y los intereses son divergentes” (1993, p. 278). En conclusión, para Morgan, la metáfora deportiva puede ser útil algunas veces, pero otras “se vuelve retórica, genera cinismo, aceptación superficial y con el tiempo conduce al *impasse*” (1993, p. 279). Por tanto, la verdadera cuestión está en “abordar las realidades subyacentes” (1993, p.291).

## 2. Metodología

### *Precisiones teóricas*

La metodología utilizada en esta investigación se denomina Mapeo de Metáforas de Mentalidad Compartida (MMMC); anteriormente se la había denominado Método Heurístico de Elicitación de Metáforas Grupales (Preziosa, 2016, 2017, 2020). El MMMC es un método del tipo investigación-acción o etnografía activa que permite (a) producir dibujos y metáforas en un entorno de aula-taller a fin de acceder a significados no explícitos pero compartidos por los participantes y (b) realizar un informe etnográfico o mapa que representa e interpreta esos significados compartidos.

La metodología se explica con detalle en Preziosa 2016 y se fundamenta sobre la base de dos disciplinas principalmente: la etnografía organizacional que busca identificar la singularidad de una cultura, y la lingüística cognitiva que subraya lo que tienen de universal las metáforas conceptuales a través de diferentes culturas. Por un lado, según el etnógrafo John van Maanen (2011) las organizaciones son “sedes de relaciones interconectadas” y “lugares donde los significados de varios orígenes convergen, se mezclan, se funden y, a menudo, chocan”. En el MMMC se adopta la misma definición de “significados” de van Maanen que agrupa “ideas, conocimientos, intereses y valores”. Por otra parte, según la lingüística cognitiva (Lakoff & Johnson, 2009), la metáfora nos permite comprender lo abstracto y lo complejo en

los términos del mundo físico, esto es, lo corpóreo, lo referido al movimiento, a lo sensible y al uso de los objetos. Es decir, conocemos la realidad a través de proyecciones metafóricas, pero no como sujetos aislados, sino como grupo social. El aspecto relacional de las organizaciones se puede considerar en esa categoría de realidades complejas o muy abstractas que se comprenden mejor con metáforas. Por ejemplo, la relación puede metaforizar con el uso de las imágenes “trama” o “red” que remiten a la acción sensorial, motriz y de manipulación de objetos que es “tejer”.

A su vez, en Preziosa (2016, p.50) se definió la mentalidad compartida organizacional como una comprensión básica, subyacente y acrítica acerca de cómo está ordenada la organización y el lugar o función que el individuo percibe que tiene en dicho ordenamiento. En este texto se agrega otro matiz a dicha definición al considerar que la mentalidad compartida es el habitual modo de verse a sí mismos en la trama intersubjetiva organizacional. Cabe subrayar que se considera que la organización en la que están insertos los participantes del taller es también un sujeto —en sentido análogo— o un agente que toma decisiones. Por tanto, el MMMC accede, al menos en algún sentido, a la mentalidad compartida y las metáforas que se elicitán en el proceso y encarnan (*embodied*) el modo en que se reconocen los sujetos a sí mismos, tejiendo y siendo tejidos por los vínculos en y con la empresa.

### *Pasos*

El MMMC consta de cuatro pasos: (i) la producción grupal de dibujos según ciertas reglas, (ii) la interpretación grupal de dichos dibujos y (iii) la interpretación del instructor/investigador en el lugar al finalizar el taller, (iv) la interpretación del instructor/investigador posterior al taller y/o a la totalidad de talleres.

Respecto de los pasos (i) y (ii) del MMMC es posible hacer tres especificaciones. En primer lugar, lo que se propone a los participantes del taller es que dibujen diversas relaciones organizacionales: la relación empresa-yo-empresa, empresa-sociedad, yo-otro, etc. Por ejemplo, en un grupo de 20 participantes, cuatro equipos de cinco personas dibujan cada uno, una relación diferente. A este dibujo grupal realizado en tamaño de papel A1, lo denominamos indistintamente póster. En segundo lugar, la conversación y el tiempo que transcurre mientras los participantes del taller confeccionan el póster permite que los significados individuales vayan encontrando el modo de converger en el papel y condensarse en imágenes visuales. Por último, la interpretación que hacen los participantes hace salir a la luz más significados que lo que quienes confeccionaron el dibujo

quisieron plasmar, esto es, explicitan de forma divergente más significados latentes en los campos semánticos de las metáforas utilizadas -componiendo un ejercicio proyectivo colectivo.

Respecto de los pasos (iii) y (iv) del MMMC, el instructor/investigador identifica, sintetiza y subraya la/s metáfora/s más profunda/s, la/s más repetida/s o la/s que más resuena/n sobre la base de los dibujos realizados y las interpretaciones del grupo. Luego, confecciona un texto etnográfico final que incluye un mapa de metáforas representativo de la mentalidad de la población u organización estudiada.

### *Cambios*

Desde su publicación original en 2016, no solo se ha cambiado su denominación —tal como se señaló antes— sino que el MMMC se ha ido precisando en tres sentidos: metodológico, ético y teórico. Desde el punto de vista metodológico, se han agregado dos instancias de validación, es decir, o bien el instructor/investigador solicita a los participantes una validación explícita de ciertas ideas que surgen en la lectura grupal, o bien una implícita preguntando qué falta en el dibujo o qué se debería haber dibujado para representar mejor esa relación y no se hizo.

Desde el punto de vista de la ética de la investigación (Santi, 2013) se ha agregado la firma de un formulario de consentimiento informado a los participantes de los talleres, a fin de explicitarles que pueden retirarse o participar de modo silencioso e informarles que los dibujos producidos pueden ser publicados de forma anónima con fines académicos. Desde el punto de vista teórico, se está profundizando su marco teórico sobre la base de la “teoría de la metáfora conceptual extendida” que incluye según Zoltán Kövecses (2020) la dimensión pictórica de la metáfora. Según la clasificación de metáforas visuales que Kövecses presenta (2020, p.15) podría decirse que el MMMC elicit metáforas que son “gráficas y verbales”<sup>4</sup> en cuanto a cómo se originan, son creativas, en el sentido de que no son convencionales y están basadas en una “similitud abstracta”<sup>5</sup> en tanto combinan una imagen visual del mundo físico con una idea no-visual que comparten “algo estructural”<sup>6</sup> (2020, p.20).

---

<sup>4</sup> Traducción propia de lo que Kövecses denomina *verbo-pictorial*.

<sup>5</sup> Traducción propia. Kövecses se refiere a metáforas por *resemblance* y con *very high level of generalization*.

<sup>6</sup> Traducción propia de *some skeletal structure*.

## Registros

El MMMC se puede aplicar a una misma organización o bien en un mismo tipo de población. Esta investigación se basa en los registros verbales y fotográficos conservados de los pósteres realizados entre 2007 y 2022 en forma discontinua entre mandos medios MBA en tres universidades, dos argentinas y una uruguaya. En el transcurso de estos 15 años, no se realizaron talleres cada año, no se conservaron registros de todos los talleres realizados, ni se contabilizó la cantidad exacta de participantes por taller. Se conservó un total de 55 dibujos grupales y siete informes etnográficos que representan a aproximadamente 300 mandos medios MBA.

El análisis que se realiza en el apartado que sigue se basa en 27 de aquellos 55, pósteres que solo simbolizan la relación empresa-yo-empresa. Se han excluido 10 pósteres realizados entre los años 2007 y 2008 ya que, si bien permitieron ganar en experiencia, en ese momento se les ofrecía algunos dibujos impresos tales como recortes de revistas, para inspirar la confección del póster grupal. Se excluyeron también los 18 dibujos grupales que representan relaciones tales como empresa-sociedad, yo-otro, la vida profesional como viaje, etc.

### 3. Resultados

En Preziosa 2018 y 2022a, se propuso una clasificación provisoria de las metáforas principales elicitadas por los dibujos grupales para simbolizar la relación intersubjetiva organizacional entre mandos medios MBA. Para este trabajo se realizó un recuento y clasificación exhaustivos de todos los registros verbales y fotográficos conservados lo que ha condicionado algunos cambios respecto de lo afirmado en dichas ponencias.

Si bien se mantiene la clasificación en cinco metáforas principales que representan la relación intersubjetiva organizacional encontrada en 2022, se denominan de modo más simple y en orden de mayor a menor frecuencia de utilización en los pósteres: (i) fuerza (ii) encastrar, (iii) camino (iv) intercambiar (v) juego<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Según las convenciones de la lingüística cognitiva, las metáforas se escriben en mayúsculas en la forma "A ES B". Por lo que la expresión correcta sería, por ejemplo, CAMINO ES RELACIÓN INTERSUBJETIVA ORGANIZACIONAL. Primero se ubica "A", esto es, el dominio-fuente o la imagen concreta del mundo físico (el camino) y luego "B" el dominio-meta o aquello metaforizado, la idea abstracta o compleja (la relación). Sin embargo, se adoptan aquí las formas usuales del castellano.

Según la lingüística cognitiva, fuerza y camino son dos imágenes del mundo físico, encastrar e intercambiar pertenecen a la experiencia de manejo de objetos y el juego al ámbito de lo psico-motriz. Las metáforas conceptuales se caracterizan por tener contornos porosos o superposiciones con otras metáforas, por lo que estas cinco conforman un mapa (Figura 1) que como un todo simbolizan la mentalidad compartida por mandos medios MBA. La confección de un mapa se justifica también en lo que explica el mitodólogo Gilbert Durand acerca de que en un determinado contexto los símbolos se refuerzan y explican entre sí.

Tabla 1. Imágenes utilizadas en los pósteres registrados

Año	Cantidad de pósteres registrados		Imágenes utilizadas para simbolizar la relación intersubjetiva organizacional				
	Empresa Yo	Yo Empresa	Fuerza	Camino	Encastrar	Intercambiar	Juego
2010	2	2	2	2	2	2	2
2011	1	1	1	-	1	1	-
2012	1	1	2	1	1	1	-
2015	2	2	1	-	1	1	1
2018	1	1	1	-	1	1	2
2019	2	2	2	4	2	1	-
2022	4	5	5	5	2	1	2
Totales	13	14	14	12	10	9	7

Fuente: elaboración propia. Orden: izquierda (mayor frecuencia), derecha (menor frecuencia)

En la Figura 1 las cinco metáforas principales ocupan los hexágonos azules. Los hexágonos grises señalan algunos elementos de sus campos semánticos extendidos que favorecen la superposición o cercanía de las metáforas entre sí.

Figura 1. Mapa de metáforas de mentalidad compartida MBA 2010-2022



Por ejemplo, la fuerza y la acción de encajar tienen más elementos comunes con la idea de juego (por ejemplo, las reglas, los límites, la presión, la adaptación) que el camino y el intercambio, según podrá deducirse de lo que sigue.

La fuerza (i) es la imagen más utilizada (Tabla 1) en los 27 pósters revisados y la que adquiere representaciones imaginativas más variadas. Se trata de una fuerza que alcanza dos sentidos: de la empresa hacia el individuo y del individuo a la empresa; y también dos valoraciones, una positiva y otra negativa.

La empresa ejerce una fuerza positiva en relación con sus integrantes cuando éstos dicen experimentar contención o seguridad tal como lo hace una morsa o sargento de carpintería con los ladrillos (Figura 2). Sin embargo, esa misma fuerza es la que presiona al individuo o le ruge como un látigo o un rayo, lo encierra en una prisión, lo exprime, lo castiga con un martillo o lo ata con cadenas (Figura 7).

Figura 2. Tetris



Año 2010

La fuerza de la empresa puede ser centrípeta o centrífuga, de inclusión o exclusión; tiene la capacidad de elegir el recurso humano o de despedirlo (Figura 3). La idea de fuerza también es entendida como dominio. Esta idea

se simboliza en la imagen de un volante de automóvil (*management*) o en la corona del rey en el campo de ajedrez (Figura 4) y lo tiene quien pone las reglas y las diseña o delimita como con un compás.

Figura 3. Spinner



Año 2018

El mando medio también utiliza su fuerza, que aparece simbolizada con imágenes de baterías o pilas cuya carga se va reduciendo con los años. Asimismo, el esfuerzo del mando medio se representa con grandes manos que sostienen la empresa, tan sangrantes como algunos pies que suben por la escalera organizacional. Incluso, la fuerza aparece como la capa de superhéroe o la ancha espalda de un ejecutivo de traje y pies muy pequeños que apenas pisan el suelo. Para el empleado, la fuerza es también sostener el peso de la tarea como un Atlas, soportar las presiones, hacer malabares y resistir las tensiones y el estrés.

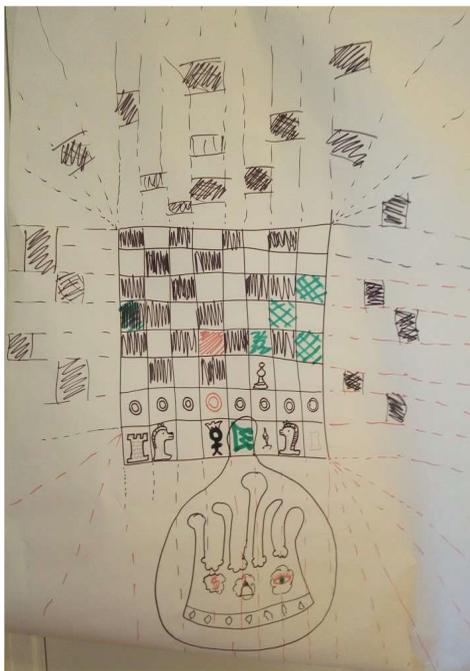
En cuanto a la acción de encastrar (ii), —verbo referido tanto al movimiento como a la manipulación de objetos—, como imagen de lo que sucede en la empresa simboliza el lograr ubicarse, ingresar a trabajar en ella, conseguir un puesto, encajar, encontrar cabida, acomodarse, adaptarse, ajustarse y ser aceptado. Ello puede ser más fácil para alguien flexible o amorfo, pero para alguien rígido como un ladrillo o una piedra le requerirá pulirse. Alguien con mucha identidad, quizás deba limar sus bordes u ocultar cuán diferente es hasta que pueda encontrar un lugar a su medida tal como

lo hace una pieza de rompecabezas (Imágenes 2 y 5). En este contexto, los “acomodados” o los que “tienen coronita” no necesitan hacer el esfuerzo, o bien entran por la ventana o una “mano negra” los ubica (Figuras 1 y 8).

El camino (iii) es una imagen que metaforiza el desarrollo, el crecimiento, el deseo de logros. En latín, *curriculum vitae* significa literalmente recorrido de la vida; la vida profesional es como un movimiento de traslación. Tanto para el individuo como para la empresa hay un comienzo, un final, una dirección, un sentido y éste puede experimentarse como lineal o cíclico o, a veces, como un laberinto (Figura 5). El recorrido sufre desvíos, tiene dificultades, riesgos, peligros, idas y vueltas, obstáculos, cansancio y se logran hitos o se concretan metas; se camina con otros, junto a otros o en paralelo.

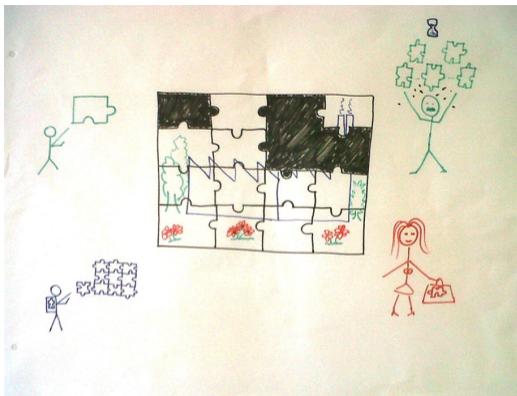
El camino del individuo y el de la empresa a veces coincide y van en la misma dirección o se separan (Figura 6). El camino puede convertirse en un puente hacia un futuro mejor y otras veces está lleno de rivales y competidores que amenazan con sus arcos y flechas (Figura 1).

Figura 4. Ajedrez



Año 2018

Figura 5. Puzzle



Año 2010

La acción de intercambiar (iv), por su parte, es una imagen que simboliza el dar y el recibir; en el ámbito de la empresa se suele denominar *trade-off* y en el que muchas veces hay que ceder, negociar, llegar a un punto intermedio y acordar. En los dibujos se subraya que el individuo intercambia su trabajo y sus habilidades por dinero y aprendizaje; ello le permite el crecimiento y una vida fuera de la empresa. Esta metáfora subraya la dimensión de mutua utilidad de la relación del sujeto con la empresa que no siempre es recíproca, sino generalmente asimétrica en cuanto a poder o conocimiento.

Figura 6. Laberinto



Año 2015

Figura 7. Pacman



Año 2019

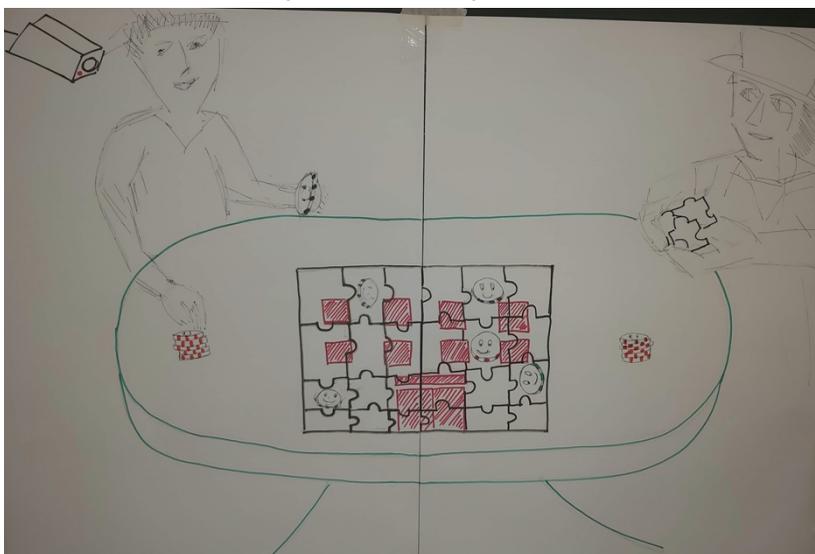
Por último, (v) el juego. Se ha de notar que las cuatro metáforas anteriores (i-iv) se han ilustrado solamente con pósteres cuya idea central es la del juego, que es el objetivo de este escrito. Los juegos registrados en los 27 pósteres son siete: un ajedrez o juego de damas, un spinner, un rompecabezas, un laberinto, el Tetris y la mesa de apuestas.

El ajedrez enfatiza la reflexión antes de actuar y las diferencias jerárquicas entre jugadores: reyes, damas y peones. El spinner destaca la alta rotación de personas y la velocidad del proceso de inclusión-exclusión. El laberinto simboliza un camino por el que se avanza sin perspectiva, ni orientación o se detiene en caminos sin salida y hay avances y retrocesos, incluso peligros. El rompecabezas representa la dificultad de lograr ubicarse y la necesidad de limar las diferencias individuales para pertenecer. El Pacman simboliza la velocidad y la posibilidad de ser devorado por otro en la competencia. El Tetris y la mesa de apuestas metaforizan el azar y la incertidumbre, no solo en las ganancias, sino también en el lugar que se consigue ocupar en el puzle de la organización.

A pesar de su enorme popularidad, no se ha elegido el futbol para simbolizar esta relación. La única patada dibujada es para despedir al

empleado (Figura 2). Los dibujos de juegos representan al yo con piezas inertes, no vitales, tales como fichas de una mesa de ruleta, piezas de rompecabezas, ladrillos, eslabones de una cadena, pequeños insectos o figuras del ajedrez; es decir piezas manejables por otros. Los juegos elegidos son mayormente juegos de mesa, mentales (salvo el laberinto) y de cierto carácter anónimo (Figura 8). Es decir, según estos registros, los mandos medios MBA se ven a sí mismos como piezas que, o bien son movidas por otros, o bien sus movimientos permitidos son pocos (como en el ajedrez); la velocidad la imprime el entorno y no el jugador y su ubicación depende del azar.

Figura 8. Mesa de apuestas



### Año 2022

En la búsqueda de otros puntos de observación, en 2022, se le pidió a un grupo de 40 mandos medios MBA que, en lugar de dibujar, mencionen en forma anónima en una pizarra digital y según su *top of mind* qué juego simboliza su relación con la empresa. En esta ocasión, diez eligieron juegos de estrategia y supervivencia como el *Monopoly* o *Age of Empires*, seis eligieron el ajedrez y cinco algún juego de naipes. Del resto de las respuestas es destacable que dos señalan el ping-pong y solo uno el fútbol. Lo que parece confirmar la tendencia de que el fútbol no es una metáfora pertinente para simbolizar la realidad de los mandos medios, sino los juegos mentales

o de mesa o estrategia que tienen en vista el dominio o la supervivencia. Lo mismo se confirmó en una brevísima encuesta realizada en la red social LinkedIn (Cfr. Preziosa, 2022b)

#### 4. Discusión

Interpretando los resultados obtenidos a la luz de los textos reseñados en la parte (I) es posible decir que, si bien los mandos medios MBA no se refieren de modo explícito a la política organizacional como lo hace Mintzberg, claramente están hablando de ella como su principal preocupación. Según la clasificación de Mintzberg, el juego de los mandos medios MBA sería un juego para resistir a la autoridad en el sentido de, o bien soportar su presión, o bien de contra resistencia para tener un lugar entre los que detentan el poder legítimo y formal. Dado su carácter individual no hay rastros de intento de alianzas ni con pares ni subordinados, aunque reconocen que quienes tienen “padrinos”- que Mintzberg define como un tipo de alianza con un superior- se acomodan más rápidamente.

Con relación a lo expresado por Drucker, los juegos que eligieron los mandos medios MBA se podrían clasificar, al menos parcialmente, entre aquellos que juegan “en” el equipo, pero no “como” equipo a pesar de manifestarse explícitamente con vocación de integrarse. Y respecto a lo que señala Morgan, los mandos medios MBA coinciden en que una cuestión en sí misma es poder participar del juego, entrar, ingresar (Imágenes 5 y 8). Por otra parte, coinciden con Morgan en señalar la “sumisión” que requiere el juego y frente a ello se manifiestan con ambigüedad, deseando ser parte, pero a la vez conservar la libertad y la creatividad

Cabe preguntarse si los resultados de la aplicación del MMMC hubiesen sido diferentes si en lugar de pedirles que dibujen su relación con la empresa, se les hubiese solicitado dibujar su relación con su equipo de trabajo más cercano. Es muy probable que sí. Sin embargo, la experiencia indica que cuanto más abstracta es la pregunta o relación a dibujar, se evita que aparezcan los “lugares comunes” o “frases hechas” y hay más espacio para la profundidad, la proyección individual y grupal y metáforas más ricas.

Por último, parece interesante traer a esta discusión, conceptos de dos diccionarios de símbolos. Los mismos suelen tener como objetivo encontrar significados comunes a través de diferentes expresiones culturales. En la entrada *Play* del Diccionario Taschen de Símbolos (Ronnberg, 2010, p. 436-437) se subraya que jugar promueve la fuerza, la resistencia, la adaptación y los vínculos sociales. También, que los juegos evocan a los opuestos, tales como separación y unión, exclusión e inclusión. En este sentido, este

diccionario confirma la cercanía de la metáfora juego con la de fuerza y de encastre.

Por su parte, la entrada *Games* del *The Penguin Dictionary of Symbols* (Chevalier & Gheerbrant 1996, p. 414-418) afirma que los juegos constituyen no solo esa gran analogía de lucha entre la vida y la muerte que se mencionó al comienzo, sino también un símbolo de la batalla contra los propios miedos, debilidades y dudas. El mando medio MBA libra una batalla por sobrevivir y ascender en la organización y realiza una formación de posgrado para fortalecerse frente a competidores, compitiendo consigo mismo.

Ambos diccionarios se refieren a las reglas que rigen los juegos, en el sentido que, si bien siempre tienen un marco formal o definido, a la vez queda espacio para la libertad o la estrategia individual. En los mandos medios MBA se observa que ven mucho más las restricciones y los límites que sus propios márgenes de libertad, ya sea por no saber quién decide las reglas o cuáles son o creer que deben esperar a que alguien se las explique. Ambos diccionarios también coinciden en que el individuo - le guste o no- debe jugar el juego, adoptar un rol, asumir riesgos, enfrentar lo inesperado, el conflicto, aprender y adaptarse. Esto suma otro argumento a que la metáfora juego se superpone bastante con los elementos de la metáfora de encastre y la de fuerza.

Por último, el diccionario Taschen afirma que, así como nuestros ancestros experimentaban que eran juguetes de los dioses, en los juegos de hoy sigue habiendo componentes míticos o arcaicos. En este sentido, claramente estos mandos medios MBA se ven a sí mismos en el juego organizacional como, valga la redundancia, juguetes jugados por otros que tienen más poder.

## Conclusiones

En este artículo se concluye que utilizar la metáfora del fútbol para inspirar positivamente un buen liderazgo o trabajo en equipo en los mandos medios de empresas ubicadas en el Río de la Plata no parece lo más apropiado, al menos, si se lo presenta sin matices; quizás más que motivar podría, como expresa Morgan, conducir a un *impasse* o a una reacción cínica. El motivo es que los mandos medios MBA están jugando otro tipo de juego, individual, mental, menos vital y espontáneo: un juego en el que miden su propio poder con el de la organización para lograr ascender, encajar en la empresa y cumplir con sus motivaciones de logro mediante un *trade-off* satisfactorio.

Para alcanzar esta conclusión se partió de algunos conceptos de autores clásicos del *management* sobre la metáfora del juego en la empresa. Luego se explicó la metodología de tipo etnográfica y lingüística utilizada para conocer la mentalidad de un conjunto de 300 mandos medios MBA a través

de doce años y provenientes de tres universidades diferentes. Se confeccionó un mapa de cinco metáforas conceptuales principales que representan la mentalidad compartida de los mandos medios MBA, a saber, la fuerza, el camino y el juego y las acciones de encastrar e intercambiar. Si bien, el texto se ha focalizado en el juego, estas cinco imágenes, las más repetidas y significativas, se refuerzan explicativamente entre sí para representar cómo los mandos medios se ven a sí mismos en la trama intersubjetiva organizacional.

Como curiosidad o interrogante para futuras investigaciones, queda una pregunta que podría hacernos Gareth Morgan, al menos a los argentinos. ¿Por qué se ilusionan con que los líderes de empresa y sus políticos actúen como Lionel Scaloni o Lionel Messi en el fútbol? ¿Saben que la metáfora del fútbol solo funciona con líderes autoritarios, reglas claras y colaboradores sumisos?

## Referencias

- Abril, F. M. (2011). El delito, o sobre el reconocimiento desgarrado. La lectura de Axel Honneth del Sistema de Eiticidad de Hegel. *IX Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires*. Recuperado de: <https://www.academica.org/000-034/85>
- Chevalier, J. & Gheerbrant, A. (1996). *The Penguin Dictionary of Symbols*, London: Penguin Books.
- Drucker, P. (1992). There's More Than One Kind of Team, *The Wall Street Journal*, Feb.11. Recuperado de: [https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704204304574544312916277426?reflink=desktopwebshare\\_permalink](https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704204304574544312916277426?reflink=desktopwebshare_permalink)
- Durand, G. (2007). *La imaginación simbólica*. 2° ed. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Kövecses, Z. (2020). Visual Metaphor in Extended Conceptual Metaphor Theory, *Cognitive Linguistic Studies*, Volume 7, Issue 1, Aug. 2020, p. 13 – 30, DOI: <https://doi.org/10.1075/cogls.00047.kov>
- Lakoff, G. & Johnson. M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*, Madrid: Ediciones Cátedra, 8° edición
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22:2, pp.133-154.
- Morgan, G. (1999). *Imaginación: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Ediciones Granica

- Preziosa, M. M. (2016), *La mentalidad compartida en la empresa*, Buenos Aires: Editorial Teseo. Recuperado de: <https://www.teseopress.com/lamentalidadcompartida>
- Preziosa, M.M. (2017). Cómo simbolizan los empleados el poder, los logros y la empresa: etnografía de una filial latinoamericana de una multinacional. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (9), 3-29. Recuperado a partir de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1463>
- Preziosa, M.M. (2018). Metaphors MBA students live by at organizations [en línea]. Ponencia presentada en *Latin America Conference for Deans and Directors*. Buenos Aires: Associations of MBAs, 2018. Recuperado de: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10313>
- Preziosa, M. M. (2020). Apuntes foucaultianos sobre la gestión de compliance. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (12), 7-38. Recuperado a partir de <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1709>
- Preziosa, M.M. (2022a). Metáforas, dibujos y trama intersubjetiva. *II Congreso Internacional de Ciencias Humanas*. Universidad Nacional de San Martín, 9 de noviembre. Disponible en: <https://www.aacademica.org/2.congreso.internacional.de.ciencias.humanas/376>
- Preziosa, M.M. (2022b). The Wire y a qué se juega en las organizaciones. *Revista Portal Empresa de ACDE*, 29 de diciembre. Disponible en: <https://empresa.org.ar/2022/the-wire-y-a-que-se-juega-en-las-organizaciones/>
- Preziosa, M.M. (2023). La gramática moral de los administradores infieles, *Diario La Nación*, 17 de marzo. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-gramatica-moral-de-los-administradores-infieles-nid17022023/>
- Ronnberg, A. (ed.) (2010). *The Book of Symbols. Reflections on Archetypal Images*. Archive for Research in Archetypal Symbolism (ARAS). Köln: Taschen
- Santi, F., (2013). *Ética de la investigación en ciencias sociales: un análisis de la vulnerabilidad y otros problemas éticos presentes en la investigación social*, Disponible en: <http://repositorio.filo.uba.ar/handle/filodigital/1638>
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide- Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. En *Journal of Management Studies*, 48(1), pp. 218-234.