

# 11 Prácticos Pasos hacia Dinámicas del Poder más sanas en el trabajo

Mas empowerment, menos coerción

Richard D. Bartlett

ONCE PASOS HACIA DINAMICAS DE PODER EN EL TRABAJO MÁS SALUDABLES	
INCREMENTAR EL PODER-DESDE DENTRO	HACER TRANSPARENTE EL PODER-CON
1 Anima a tus compañeros	6 Rompe con el Tabú del Poder, anima a poner los mitos sobre la mesa
2 Desalienta que busquen tu permiso o aprobación	7 Establece niveles de responsabilidad y compromiso muy claros
3 Crea espacios de práctica	8 Establece quién decide que y hasta donde puede decidir cada quién.
4 Estimula que consigan un mentor	
5 Haz rotación de roles	
MINIMIZAR EL EXCESO DE PODER	
9 Enseña a tomar decisiones basadas en el consentimiento	11 ¡Comparte la propiedad!
10 Celebra la disidencia, no a la uniformidad o coerción.	

Traducción realizada por Marcial Quintanar La versión original en inglés de este artículo de Richard D. Bartlett titulado "11 Practical Steps Towards Healthy Power Dynamics at Work - More empowerment, less coercion" se encuentra en: <https://medium.com/the-tuning-fork/11-practical-steps-towards-healthy-power-dynamics-at-work-fcc9bd82c7a2>

En la primera parte, expliqué lo que tengo en mente cuando hablo de "jerarquía" y "poder", introduciendo tres tipos diferentes de poder:

- **el poder-desde-dentro** o **el empoderamiento**
- **poder-con** o **poder social**
- **poder-sobre** o **coerción**

En esta segunda parte, me adentraré en lo práctico: 11 pasos hacia unas dinámicas de poder saludables.

Estoy escribiendo esto principalmente para personas que se esfuerzan por una organización "no jerárquica", pero que esperan que las lecciones se traduzcan en cualquier contexto organizativo.

## **Empoderamiento: Cómo maximizar el poder-desde-dentro**

Todos nacemos con un gran potencial, pero a veces se necesita un poco de **aliento** antes de abrazarlo completamente.

Debido a las injusticias que se entrecruzan en las sociedades modernas, el grado de estímulo que recibes cuando creces variará enormemente dependiendo de muchos factores como tu personalidad, género, rasgos físicos y antecedentes culturales. Si quieres que todos en tu organización tengan pleno acceso a su poder desde dentro, tienes que tener en cuenta estas diferencias.

### **Paso 1. Anima a tus compañeros**

Esto es muy sencillo, pero aún así puede tener un gran impacto. Fíjate lo que pasa cuando pasas más tiempo diciendo "buen trabajo", "puedes hacerlo", "creo en ti", "te cubro las espaldas" o "estoy contigo".

### **Paso 2. Desalienta que busquen tu permiso o aprobación**

Note cuando alguien está pidiendo tu aprobación o permiso antes de actuar. ¿Esto es absolutamente necesario? Si no, trata de responder con "*¿a ti qué te parece?*" o "*vamos a averiguarlo juntos*" o "*¿por qué lo preguntas?*" o "*¿Qué sabes tú sobre lo que hay que hacer en estos casos?*".

### **Paso 3. Crea espacios de práctica**

Si las personas no están acostumbradas a ejercer su poder creativo, pueden necesitar práctica. Incluso algo tan pequeño, como una ronda regular de "registro", en la que se espera que todos los participantes de la reunión digan unas pocas palabras sobre como se sienten antes de que

comience el trabajo, puede ser un importante ejercicio para que las personas practiquen cómo hacerse cargo de su propia voz y captar la atención de un grupo.

#### **Paso 4. Estimula que consigan un mentor**

Un buen mentor hace una gran diferencia. Un mentor es alguien *con quien te puedes identificar*, que tiene más experiencia o madurez o crecimiento en alguna área que te importe. Puedes imaginarte partes de la historia de su vida como si fueran tuyas. Las grandes organizaciones apoyan a las personas para que encuentren mentores que sean verdaderamente inspiradores.

#### **Paso 5. Haz rotación de roles**

Rota los roles para dar a más personas la experiencia de estar en una posición de poder. Pide que se turnen para facilitar las reuniones, tengan co presentadores en el escenario, apoyen a los coordinadores con un compañero o suplente.

Vale, este fue el nivel fácil. Si las dinámica de poder de tu grupo se sienten desequilibradas, siempre puedes volver a estos pasos para seguir practicando estos fundamentos. Ahora es el momento de entrar en un territorio más difícil.

### **El poder social: cómo hacer que el poder sea transparente**

El "poder con" es el poder social que determina que tanto una persona es escuchada por un grupo. Este poder puede operar en las sombras, y llevar a la manipulación y la paranoia. O bien, puede ponerse sobre la mesa y arrojar luz para utilizar esta red de influencia para apoyar el buen gobierno y la toma de decisiones eficaces.

#### **Paso 6. Rompe el tabú del poder, anima a poner los mitos sobre la mesa**

Cuando trabajamos con equipos que quieren mejorar sus dinámicas de poder, lo primero que tenemos que hacer es romper el tabú del poder.

En la mayoría de los espacios hablar de poder, resulta incómodo, las personas sienten que se exponen y que no "no es políticamente correcto". No sólo es incómodo, sino que puede

desencadenar una conversación profundamente amenazante psicológicamente. Se necesita mucha preparación y cuidado para crear un contenedor seguro y productivo para que un grupo pueda hablar sobre sus dinámicas de poder.

Pero una vez que rompemos el tabú, podemos empezar a distinguir entre los diferentes tipos de poder. Observamos que algunos desequilibrios de poder son tóxicos (por ejemplo, el acoso escolar), mientras que otros son saludables (por ejemplo, el envejecimiento).

Sorprendentemente, cuando Nati y yo mantenemos conversaciones sobre las dinámicas de poder interno en un equipo, la percepción que escuchamos con más frecuencia es un sentimiento de empatía por las personas que tienen más poder. Escuchamos lo difícil que puede ser para las personas que tienen la mayor influencia, responsabilidad y cuidado del proyecto, especialmente cuando su mandato no está claro y su apoyo es insuficiente.

### **Paso 7. Establece niveles de responsabilidad y compromiso muy claros**

En su estudio más importante sobre [las comunidades en línea](#), Jakob Nielsen encontró que alrededor del 1% de la gente crea activamente contenido en línea, el 9% lo conservará y el 90% lo consumirá de forma pasiva. Los números pueden ser diferentes para tu organización o comunidad, pero el patrón es común: en cada grupo que he encontrado, hay una minoría de personas que están súper comprometidas, y la mayoría de las personas están participando con menos compromiso.

Aprendí este patrón de Enspiral: el [People Agreement](#) explica que la mayoría de los participantes de la red son "Contribuyentes", y alrededor del 10% o el 20% de ellos asumen el papel adicional de "Miembro", lo que transmite temporalmente derechos y responsabilidades adicionales. Para un ejemplo con más sabor a negocio, consulte el marco de [Fairshares](#) para las cooperativas de múltiples partes interesadas, que define 4 categorías, cada una con un papel diferente que desempeñar en la gobernanza: los fundadores, los trabajadores, los financiadores y los usuarios.

En el ejemplo de Enspiral, **las personas con más influencia también tienen más escrutinio (poder exigir cuentas)**. Los Miembros se mantienen mutuamente en un nivel mucho más alto que el del Contribuyente medio. Este es un principio esencial de la gobernabilidad responsable, y otro ingrediente para crear un transparente **poder-con**. No sabría cómo crear estas

estructuras de rendición de cuentas sin la involucración de los niveles de compromiso anteriores.

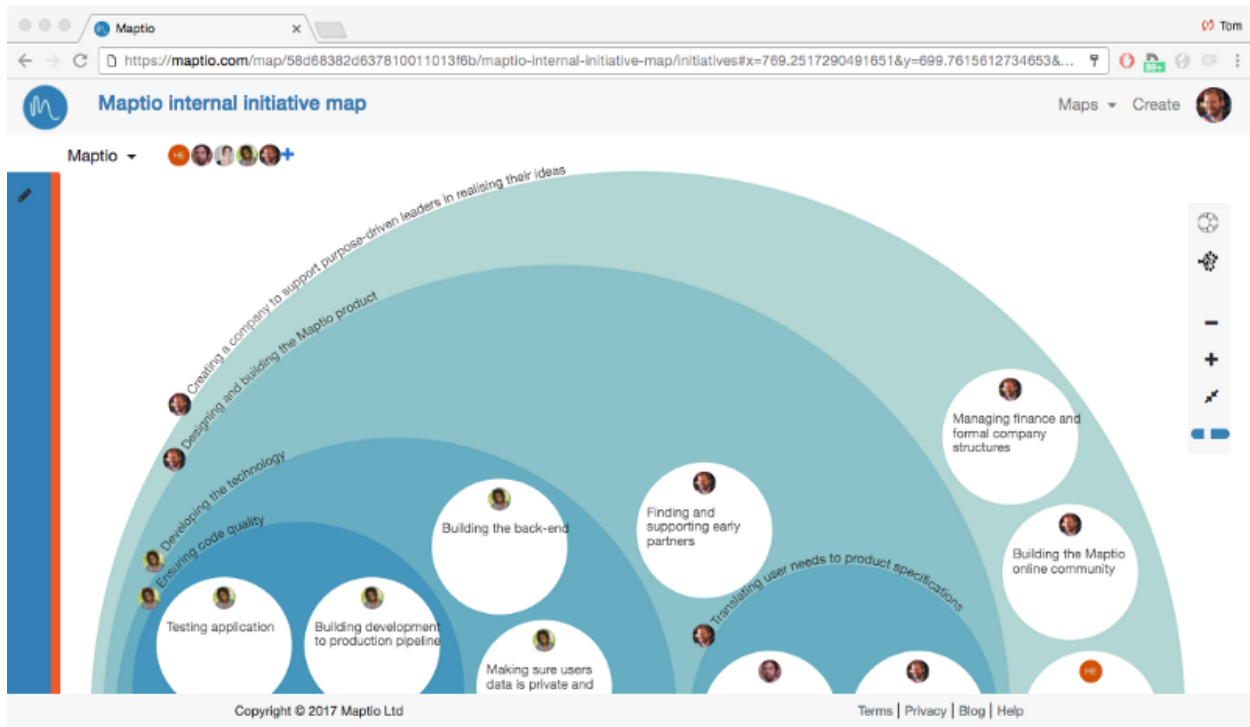
### **Paso 8. Establece quien decide que y hasta donde puede decidir cada quien**

Piensa en una organización con la que trabajas. Si quisieras publicar un comunicado de prensa o una entrada en un blog sobre tu trabajo allí, ¿con quién te pondrías en contacto antes de pulsar "enviar"? Si tu percibieras un conflicto interpersonal entre dos colegas, ¿a quién llevarías tus preocupaciones? Si estuvieras atascado con una fórmula compleja de hoja de cálculo, ¿a quién pedirías ayuda?

Probablemente usted piensa en diferentes personas para cada una de estas preguntas. La persona que te viene a la mente para un dominio específico es la que tiene más poder social en esa área.

En equipos "horizontales" o "no jerárquicos", podemos tener aversión a nombrar estas diferencias. Podemos evitar nombrar quién lidera en cada departamento, pero eso no necesariamente nivelará las dinámicas de poder. Más bien, me parece más seguro y justo **dar mandatos transparentes, entusiastas, consensuados y limitados a las personas para que tomen decisiones dentro de su ámbito de especialización.**

El blog de Manuel Küblböck sobre la toma de decisiones descentralizada en Gini es una excelente referencia en este sentido. Ver también el blog de Tom Nixon sobre el mapeo de iniciativas, que utiliza Maptio, una herramienta de software para hacer estos amigables dibujos de jerarquía circular :)



Esto crea

mucha angustia para las personas que piensan que es importante que todos se comprometan. Intentar "comprometer a todos" es una tarea de Sísifo. En mi experiencia, es mucho más fácil hacer explícitos los diferentes niveles de compromiso, dar a cada grupo de partes interesadas un nombre y un conjunto de derechos y responsabilidades, y crear vías transparentes de apoyo para que las personas entren y salgan.

## Coerción: Cómo minimizar el exceso de poder

Vale, así que has animado a la gente a encontrar su propio poder desde dentro. Has mapeado los diferentes niveles y dominios del poder. Ahora llegamos al nivel del jefe (perdona el juego de palabras): es hora de reducir el poder que tú tienes.

Para mí, la cuestión de la coerción es el factor determinante más importante de la vida organizativa: *¿tiene alguien el poder de obligar a otra persona a hacer algo contra su voluntad?*

La coerción es la norma en muchos lugares de trabajo tradicionales: *a mi manera o a la calle*. La coerción se cultiva tanto en las estructuras formales de mando y control que determinan el

comportamiento de los trabajadores desde arriba, como en los juegos informales de poder que surgen en los feudos de la política de oficina.

Cuando nos describimos como "no jerárquicos", creo que eso es lo que estamos buscando: un espacio libre de coerción. Pero etiquetar a su grupo como "plano" o "autogestionado" o "descentralizado" no resuelve automáticamente el hábito sutil, complejo y tenaz de las personas que intentan controlar unas a otras. Creo que las estructuras organizativas y las culturas adecuadas pueden ayudarnos a superar este hábito.

Tengo algunos pasos prácticos que ofrecer aquí también. Dos de ellos son fáciles, pero puede que enloquezcas en el último.

### **Paso 9. Enseña a tomar de decisiones basada en el consentimiento**

En la toma de decisiones basada en el consentimiento, tu preguntas "*¿alguien tiene una objeción de principio a que esta propuesta siga adelante?*" En términos sociocráticos, lo que nos estamos preguntando es si la propuesta es "lo suficientemente buena por ahora y lo suficientemente segura para intentarlo". No se trata exactamente de crear consenso, sino de probar si hay disenso: "*¿Si hacemos esta propuesta podría causar daño a alguien?*"

Hay algunas decisiones críticas que todavía quieras tomar por consenso, en las que sea necesario negociar pacientemente hasta que todos estén satisfechos de que *esta es la mejor propuesta que podemos presentar*. Pero para la mayoría de las decisiones cotidianas, el consentimiento es suficiente. Es un hermoso equilibrio entre la velocidad de la autocracia y la inclusión del consenso.

La entrada del blog de Samantha Slade sobre la Toma de Decisiones Generativas explica un método sencillo que puedes probar en tu próxima reunión, en cualquier organización. O si no quieres estar siempre en las reuniones, puedes tomar decisiones de consentimiento en línea con Loomio.

### **Paso 10. Celebra la disidencia, no a la uniformidad ni coerción**

Celebrar la disidencia significa confiar en que la gente sabe lo que es mejor para ellos.

En las decisiones colectivas, nota si alguien dice "No" cuando el resto del grupo está diciendo "Sí". Puede ser frustrante cuando alguien presenta una objeción. Pero antes de empezar a intentar que cambie de opinión, empieza por la empatía. Ser el único disidente es siempre una posición arriesgada y valiente. Tu primera prioridad en esta situación es comprobar si hay alguien que apoye este desacuerdo, antes de que intentemos seguir negociando y llegar a un nuevo acuerdo.

El tipo de personas que se sienten atraídas por organizaciones "no jerárquicas" (como yo, por ejemplo) son a menudo muy sensibles a la coerción. Nos pondremos a la defensiva al más mínimo indicio de conformidad o presión de los pares. Es de mucha ayuda para el grupo que les recuerdes regularmente que tenemos derecho a elegir, por ejemplo, al empezar un taller con un recordatorio de que cualquiera puede no hacer cualquier ejercicio o pregunta.

### **Paso 11. ¡Comparte la propiedad!**

Hay muchos pasos que cualquier organización puede dar hacia un equilibrio de poder más saludable, pero su progreso estará fundamentalmente limitado hasta que esté dispuesto a dar este último paso: **la copropiedad**.

Aunque la gestión horizontal está cada vez más de moda, este es el paso crítico que casi ningún coach de autogestión o diseñador de organizaciones descentralizadas o líder de pensamiento de colaboración te dirá nunca.

Me refiero a "propiedad" en todos los sentidos: **directiva** (que establece la dirección de la organización), **financiera** (que asigna presupuestos y beneficios), **jurídica** (que es responsable desde la perspectiva de la ley) y **psicológica** (que pierde el sueño preocupándose por ello).

La copropiedad distribuye estos riesgos y responsabilidades entre muchas partes interesadas, no sólo entre los fundadores o financiadores. **La copropiedad es la última salvaguardia contra la coacción en el trabajo.**

Puede que trabajes en una empresa altamente descentralizada, pero si hay alguien con autoridad para decidir unilateralmente que ya no trabajas allí, tu dinámica de poder siempre



estará desequilibrada. Si alguien tiene el poder de despedirte, usará ese poder para forzar que tú cumplas cuando él lo crea necesario. Ese es un ambiente fundamentalmente coercitivo.

Por eso creo que es peligroso centrarse en la forma de una organización en lugar de en sus *dinámicas de poder*. Etiquetar tu lugar de trabajo como "no jerárquico" o "autogestionado" o "descentralizado" puede crear una falsa sensación de seguridad que termina con una dolorosa llamada de atención. He visto esto más recientemente como un número de mis amigos en la industria de blockchain perdieron sus trabajos cuando un número de compañías de criptografía despidieron al 10-70% de su personal. Antes de los despidos, pensaban que laboraban en organizaciones donde se vivía el "futuro del trabajo".

No estoy dispuesto a argumentar que todas las organizaciones **deberían** hacer copropietarios a todos los trabajadores, pero puedo declarar con confianza que todos los trabajadores **deberían tener claras las dinámicas de poder real** de su entorno laboral.

Mi preocupación es que palabras como "no jerárquicas" y "auto-organizadoras" creen una cortina de humo, enmascarando las dinámicas reales de poder que en última instancia están determinadas por la estructura de la propiedad.

Si desea explorar diferentes formas de compartir la propiedad, encontrará una próspera red de cooperativas de trabajadores en casi todos los rincones del mundo. Hay un Fin de Semana de Cooperativas de Trabajo en el Reino Unido en mayo. También existen otros modelos, como Steward Ownership y el modelo de gobernanza de múltiples partes interesadas de Fairshares.

## **No hay una figura perfecta**

Honestamente no me importa si tu organigrama se parece a un triángulo, o a un círculo, a un mapa del metro, a un copo de nieve o a una galaxia. Lo que importa son las dinámicas del poder.

Usted puede tomar estos 11 pasos como un estímulo para la reflexión y la experimentación en su grupo:

## 11 pasos hacia unas dinámicas de poder saludables en el trabajo

1. Anima a tus compañeros
2. Desalienta busquen tu permiso o aprobación
3. Crea espacios de práctica
4. Estimula que encuentren un mentor
5. Haz rotación de roles
6. Rompe el tabú del poder, anima a poner los mitos sobre la mesa
7. Establece quien decide que y hasta donde puede decidir cada quien
8. Mandatos de decisión limitada
9. Enseña a tomar de decisiones basada en el consentimiento
10. Celebra la disidencia, no a la conformidad o coerción
11. ¡Comparte la propiedad!

Mi experiencia es sobre todo con organizaciones descentralizadas, así que me dirijo sobre todo a ustedes, cooperadores, horizontalistas, reinventores Teal, colectivistas, agilistas y personas que se inician en la autogestión. Sé por experiencia cómo funciona el poder en estos grupos. Y estoy dispuesto a especular que muchas de estas sugerencias pueden ser aplicadas en cualquier grupo, ahora mismo, independientemente de la estructura que se utilice.

### Posdata: Lectura y práctica adicional

Sí desea que su organización avance hacia unas dinámicas de poder más saludable, visite [thehum.org](http://thehum.org) o contácteme para obtener información sobre nuestros entrenamientos, retiros y coaching. Próximamente tendremos eventos públicos en Londres, Glasgow y Bruselas.

Para historias prácticas y personales de personas que navegan por las nuevas dinámicas de poder de las organizaciones descentralizadas, lea [Better Work Together](#), el nuevo libro de Enspiral (los capítulos de Silvia Zuur y Kate Beecroft son especialmente relevantes).

Si usted se encuentra en una organización más jerárquica que busca una transición hacia un enfoque más descentralizado, consulte el libro de Samantha Slade [Going Horizontal](#). Aún no he leído el nuevo libro de Aaron Dignan [Brave New Work](#), pero seguro que también será genial.

Y el nuevo blog de Manuel Küblböck sobre el liderazgo en un lugar de trabajo auto-organizado, ¡es otro exitazo!

p.s. Publicado por Richard D. Bartlett, sin derechos reservados. Usted tiene mi consentimiento para reproducir sin permiso: diferentes formatos de archivo están en mi sitio web. Si te sientes agradecido, puedes apoyarme en Patreon.