

## El juego infinito Reseña de libro

Gonzalo Flores-Castro Lingán  
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú  
gaflores@ucsp.edu.pe



**Simon Sinek**  
*El juego infinito*

2020, Ediciones Urano, Madrid.  
ISBN: 978-84-16997-23-7, E-ISBN: 978-84-17780-67-8

Los seres humanos nacemos, vivimos y morimos en sociedad. Salvo para un paria, la convivencia no es algo opcional. Sin embargo, no porque siempre estemos interactuando con otras personas significa que sepamos cómo hacerlo. De hecho, aprendemos muchas de nuestras reglas de convivencia mediante juegos. Así, un niño aprende que, para continuar jugando con otros niños, debe seguir las “reglas del juego”. Sin embargo, “seguir las reglas del juego” no es regla alguna de ningún juego, es una regla implícita. Dicha regla pertenece a una clase superior de juego o juegos, aquellos en los que participamos todos por el solo hecho de vivir en sociedad y, querámoslo o no, debemos aprender a jugar y seguir sus reglas para seguir participando.

Teniendo esto en cuenta, James P. Carse pensó que nuestras interacciones pueden ser entendi-

das como por lo menos dos juegos con reglas generales: «Hay al menos dos tipos de juegos: finitos e infinitos. Un juego finito se juega con el propósito de ganar; un juego infinito, con el propósito de continuar el juego» (Carse, 1984, p. 3). Un juego finito sería, por ejemplo, jugar un partido de fútbol: el propósito es ganar al contrincante. En cambio, un juego infinito sería un matrimonio: la idea no es ganar al cónyuge, sino seguir jugando (interactuando). El problema sería —como hace notar Sinek— confundir los juegos y tener una mentalidad de juego finito en un juego infinito. Así, por ejemplo, si entramos con mentalidad de juego finito al matrimonio, pronto no habrá matrimonio.

Estas ideas sencillas ocultan profundas verdades acerca de nuestro modo de interactuar con las personas y pueden ser aplicadas a distintas

realidades humanas. Es aquí donde Sinek toma la posta dejada por Carse y desarrolla aquellas ideas en *El juego infinito*, su nuevo libro, colocando un énfasis especial en su aplicación para el mundo de los negocios:

«El juego de los negocios encaja en la definición misma de juego infinito. (...) A diferencia de un juego finito, no hay un principio predeterminado, una media parte ni un final en el negocio. Aunque muchos estemos de acuerdo en ciertos marcos temporales para evaluar nuestro rendimiento respecto al de otros jugadores, (...) dichos marcos temporales representan marcadores dentro del transcurso del juego, nadie marca el fin del juego en sí. El juego de los negocios no tiene línea de llegada». (p. 21-22)

El problema está en que, como en el matrimonio, a pesar de que las empresas jueguen un juego que no se puede ganar, «muchos líderes empresariales continúan jugando como si pudiesen hacerlo» (p. 22). Y es que en los negocios no hay un “tiempo” que determina el fin del juego (como los 90 minutos del fútbol). Los jugadores (las empresas) siguen jugando hasta que se quedan sin fuerzas, sin ganas o sin recursos para seguir participando (bancarrota, fusiones, etc.). Esto significa que, para tener éxito en el juego infinito de los negocios, «tenemos que dejar de pensar en quién gana, (...) [h]ay que empezar a pensar en cómo construir organizaciones que sean lo suficientemente fuertes y sanas para seguir en el juego por muchas generaciones» (p. 23).

Y esto no es solo una cuestión de las relaciones de las empresas en el mercado, de forma externa a la empresa misma, sino —como recuerda Sinek— en cuanto a la forma en

que las empresas son organizadas y dirigidas. Entre otras cosas, porque si la empresa misma quiere jugar un juego infinito, no es posible que los colaboradores estén jugando con una mentalidad de juego finito en su propio trabajo. Se requiere de otro marco de trabajo que ayude a jugar en el juego que todos participamos: el Juego Infinito. Esto significa, en última instancia, anteponer las personas a los beneficios, creando culturas de confianza en la empresa. No hacerlo tiene nefastas consecuencias:

«(...) los líderes de mentalidad finita se concentran demasiado en los resultados a corto plazo, suelen emplear cualquier estrategia o táctica que les ayude a hacer que los números cuadren. (...) La gente empieza a darse cuenta de que nada ni nadie está a salvo. La respuesta es que muchas personas se comportan instintivamente como si pasaran a estar en modo autopreservación. Puede que se guarden información, que oculten errores y que actúen de una forma más cautelosa y con aversión al riesgo. Para protegerse, no confían en nadie.» (p. 39).

Ahora bien, ¿cómo liderar con una mentalidad infinita? Sinek no se limita a diagnosticar el problema de la mentalidad finita en el mundo de los negocios, sino que desarrolla cinco prácticas esenciales para adoptar una mentalidad infinita: (a) promover una causa justa; (b) construir equipos de confianza; (c) estudiar a los dignos rivales; (d) prepararse para la flexibilidad existencial; y (e) demostrar la valentía para liderar. Sin embargo, advierte que estas prácticas no son una solución de un momento. No existen acciones finales en un juego infinito; al contrario, es la regularidad la que se impone. No es

prepararse para jugar un partido de fútbol (juego finito), sino “entrenar” para estar siempre en forma (juego infinito).

Cada práctica tiene su importancia y Sinek no escatima espacio para elaborar sus ideas con numerosos ejemplos, tanto empresariales como personales e históricos. Sin embargo, le da un especial interés al desarrollo de una Causa Justa. ¿Qué es una Causa Justa? Pues bien, si la motivación al jugar un juego infinito no es ganar sino seguir jugando, se requiere algo que nos motive: «Es hacer avanzar algo más grande que nosotros mismos o nuestras organizaciones, (...) [es] tener una Causa Justa clarísima» (p. 54). Una causa justa nos inspira a seguir actuando, es «un estado futuro que todavía no existe» (ibidem). Es un futuro que no es posible de alcanzar pero que vale la pena intentar conseguir. Piénsese, por ejemplo (el ejemplo es de Sinek), en la constitución norteamericana. Allí se sostiene que «los hombres son creados iguales; que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables (...) [como] la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad». ¿Gozan todos los norteamericanos de dichos derechos? No, y quizás nunca lo consigan, pero vale la pena cualquier sacrificio para lograr su concreción. Lo mismo para cualquier organización: si tiene una Causa Justa, tenemos un sentido para nuestro trabajo y nuestra vida, algo que nos inspire para continuar el Juego Infinito.

El libro de Sinek está lleno de ejemplos y anécdotas que permiten al lector comprender no sólo los conceptos, sino darse una buena idea de cómo implementar las prácticas que el autor sugiere para tener una mentalidad de Juego Infinito. Es, al final, la piedra de toque que cierra la trilogía que empezó con *Empieza con el porqué* (2009), en donde mostró la importancia de saber cuál era nuestro propósito y la relevancia de tener un propósito empresarial; y que continuó en *Los líderes comen al final* (2014), en donde mostró cómo los líderes pueden obtener confianza creando círculos de seguridad, tomando en cuenta a las personas *como personas* y no como números. En esta nueva obra, Sinek busca crear un paradigma, un marco de referencia, una *regla de reglas*, que nos ayude a construir mejores organizaciones. Lo que ofrece Sinek no es solo una receta de fácil aplicación, es toda una filosofía empresarial.

## Referencias bibliográficas

- Carse, J.P. (1986) *Finite and infinite games. A vision of life as play and possibility*. The Free Press. New York.
- Sinek, S. (2017 [2014]) *Los líderes comen al final. Por qué algunos equipos funcionan bien y otros no*. Ediciones Urano, Barcelona.
- Sinek, S. (2018 [2009]) *Empieza con el porqué. Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Ediciones Urano, Madrid.