



Innovar

ISSN: 0121-5051

ISSN: 2248-6968

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Saldaña Rosas, Alejandro José; Aguilar Contreras, Aurora Irazema  
Hacia una teoría lúdica de la organización  
Innovar, vol. 31, núm. 79, 2021, Enero-Marzo, pp. 133-144  
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91900>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81868159010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Hacia una teoría lúdica de la organización

*Alejandro José Saldaña Rosas.*

Doctor en Estudios Organizacionales.

Profesor e Investigador Titular C. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Veracruzana

Xalapa, México

Rol del autor: intelectual

alsaldana@uv.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7645-1498>

*Aurora Irazema Aguilar Contreras*

Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas y Gestión para el desarrollo  
Profesora de la Escuela de Economía y Negocios. Universidad Anáhuac Xalapa

Xalapa, México

Rol de la autora: intelectual

irazema.aguilarau@anahuac.mx

<http://orcid.org/0000-0003-2901-1064>

## TOWARDS A LUDIC THEORY OF ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** This paper explores the dichotomy between game and rationality from the perspective of complex thinking. It is assumed that organization theories have not sufficiently accounted for the ludic matrix of their ideas or, at best, have vaguely incorporated this tool as an expression of an undesirable but inevitable non-rationality; or as a resource at the service of productivity and efficiency. The ludic matrix owns a vibrant presence that has gradually appeared in the field of organizational studies through research on emotions, aesthetics, humor, learning, narratives, rituals, symbolic life, and, in general, on the notion of organizational culture. Therefore, the ludic matrix in organizations is expressed in many ways: at commercial and industrial fairs, in exercises and techniques for labor training, as a resource to boost creativity and encourage innovation, and as a device for the design of business strategies. Thus, it is important for organizational studies to acknowledge that some of its research lines have a playful matrix. This work is part of a broader reflection on the capitalist style of seduction. Under this situation, the notion of ludic capital is proposed as the cornerstone of the seduction process by capitalism.

**KEYWORDS:** Ludic capital, organizational creativity, game, complex thinking, rationality.

## POR UMA TEORIA LÚDICA DA ORGANIZAÇÃO

**RESUMO:** neste trabalho, explora-se a dicotomia racionalidade-jogo a partir de uma abordagem construída com a perspectiva do pensamento complexo. Defende-se o postulado de que as teorias da organização não deram conta suficiente da matriz lúdica de suas reflexões ou, quando muito, incorporaram-na tangencialmente como expressão de uma não racionalidade indesejável, mas inevitável, ou como um recurso a serviço da produtividade e da eficiência. A matriz lúdica tem uma presença vital que apareceu paulatinamente no campo de reflexão dos estudos organizacionais, em pesquisas sobre as emoções, a estética, o humor, a aprendizagem, as narrativas, os rituais, a vida simbólica e, em geral, sobre o que reúne a noção de cultura organizacional. De igual maneira, a matriz lúdica nas organizações se expressa de muitas outras formas: nas feiras comerciais e industriais; em dinâmicas e técnicas de capacitação profissional; como recurso para explorar a criatividade e incentivar a inovação; como dispositivo para a criação de estratégias de negócios. Para os estudos organizacionais, é importante reconhecer que algumas de suas linhas de pesquisa têm uma matriz lúdica. Este trabalho é parte de uma reflexão mais ampla sobre o modo capitalista de sedução. Nesse âmbito, propõe-se a noção de capital lúdico como pedra angular do processo de sedução o capitalismo.

**PALAVRAS-CHAVE:** capital lúdico, criatividade organizacional, jogo, pensamento complexo, racionalidade.

## VERS UNE THÉORIE LUDIQUE DE L'ORGANISATION

**RÉSUMÉ:** Dans ce travail, on explore la dichotomie rationalité-jeu à partir d'une approche construite dans la perspective d'une pensée complexe. On soutient le postulat que les théories de l'organisation n'ont pas suffisamment rendu compte de la matrice ludique de leurs réflexions, ou, au mieux, elles l'ont incorporée de manière tangentielle, comme l'expression d'une non-rationalité indésirable mais inévitable, ou comme une ressource au service de la productivité et de l'efficacité. La matrice ludique a une présence centrale qui est progressivement apparue dans le domaine de la réflexion des études organisationnelles, dans la recherche sur les émotions, l'esthétique, l'humour, l'apprentissage, les récits, les rituels, la vie symbolique et, en général, sur ce qui regroupe la notion de culture organisationnelle. De même, la matrice ludique dans les organisations s'exprime de bien d'autres manières: dans les foires commerciales et industrielles; dans les dynamiques et les techniques de formation professionnelle; comme une ressource pour faire exploser la créativité et encourager l'innovation; comme un dispositif pour la conception de stratégies commerciales. Pour les études organisationnelles, il est important de reconnaître que certaines de ses veines de recherche ont une matrice ludique. Ce travail s'inscrit dans une réflexion plus large sur le mode de séduction capitaliste. Dans cette situation, on propose la notion de capital ludique comme la pierre d'angle du processus de séduction dans le capitalisme.

**MOTS-CLÉ:** capital ludique, créativité organisationnelle, jeu, pensée complexe, rationalité.

**CITACIÓN:** Saldaña Rosas, A. J., & Aguilar Contreras, A. I. (2021). Hacia una teoría lúdica de la organización. *Innovar*, 31(79), 133-144. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91900>

**CLASIFICACIÓN JEL:** Z19, P19.

**RECIBIDO:** 30 de abril de 2020. **APROBADO:** 9 de noviembre de 2020.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Aldama #8, colonia 6 de enero. Zoncuantla. Coatepec, Veracruz. México. C.P. 91517.

**RESUMEN:** En este trabajo se explora la dicotomía racionalidad-juego desde un abordaje construido con la perspectiva del pensamiento complejo. Se sostiene el postulado de que las teorías de la organización no han dado cuenta suficiente de la matriz lúdica de sus reflexiones o, cuando más, la han incorporado tangencialmente, como expresión de una no-racionalidad indeseable, pero inevitable, o como un recurso al servicio de la productividad y la eficiencia. La matriz lúdica tiene una presencia vital que paulatinamente ha aparecido en el campo de reflexión de los estudios organizacionales, en investigaciones sobre las emociones, la estética, el humor, el aprendizaje, las narrativas, los rituales, la vida simbólica y, en general, sobre lo que agrupa la noción de cultura organizacional. Asimismo, la matriz lúdica en las organizaciones se expresa de muchas otras formas: en las ferias comerciales e industriales; en dinámicas y técnicas de capacitación laboral; como recurso para detonar la creatividad e incentivar la innovación; como dispositivo para el diseño de estrategias de negocios. Para los estudios organizacionales es importante reconocer que algunas de sus vetas de investigación tienen una matriz lúdica. Este trabajo es parte de una reflexión más amplia sobre el modo capitalista de seducción. En esta tesitura se propone la noción de capital lúdico como piedra angular del proceso de seducción en el capitalismo.

**PALABRAS CLAVE:** capital lúdico, creatividad organizacional, juego, pensamiento complejo, racionalidad.

## Introducción

El objetivo de este trabajo es proponer una reflexión sobre lo que denominamos la matriz lúdica de las organizaciones, tema que, hasta donde nos hemos percatado, no ha sido abordado como tal en los estudios organizacionales. Como se indica en el título, la intención es avanzar hacia la construcción de una posible teoría lúdica de la organización, sin que este trabajo sea la teoría ni mucho menos: es tan solo una invitación a dialogar en torno al juego, sus principios, características y presencia en las organizaciones.

La ruta para avanzar hacia una posible teoría lúdica de la organización se ha construido desde algunos referentes del pensamiento complejo, lo que nos permite concebir la moderna organización capitalista, en particular la

empresa privada, como espacio y tiempo de trabajo, productividad y racionalidad, pero también como espacio y tiempo abierto al juego y su no-racionalidad. A la par de pensar la organización a través de claves de lectura provenientes del juego, en este trabajo se postula que existe una forma de expresión de la relación trabajo-capital a la que hemos denominado *capital lúdico*. Para decirlo rápidamente, si el capital es una relación social (antes que cualquier otra cosa), las relaciones ancladas en principios lúdicos estarían dando lugar a una forma particular de capital, precisamente el capital lúdico. La noción de capital lúdico es una propuesta que adquiere relevancia en el contexto de lo que Zuboff (2019) denomina *el capitalismo de la vigilancia*; sin embargo, en tanto concepto en construcción, aún debe ser discutido, sustanciado y confrontado a través de la investigación de campo.

En tanto teoría en construcción, las ideas que aquí se exponen buscan promover el análisis y el debate de un tema quizás poco explorado en los estudios organizacionales: el juego, forma esencial de las relaciones sociales en el capitalismo y, particularmente, en la empresa privada. En esta tesitura el postulado básico de este trabajo es que la organización moderna es la forma capitalista de institucionalización del juego, con la consiguiente organización de su espacio (y su no-espacio), su tiempo (y su no-tiempo), sus reglas (y sus no-reglas), sus tensiones (y sus no-tensiones) y su *continuum* "salir-entrar" de la realidad. Así, proponemos la discusión de este postulado desde una pregunta muy sencilla: ¿en el capitalismo cuáles son las relaciones entre juego y organización? En esta dirección, sostenemos que el *Homo ludens* (Huizinga, 2008) no es un ente abstracto, sino un sujeto productor y, al mismo tiempo, producido (en el juego y en el no-juego) por el capitalismo. Es un actor central del capital lúdico.

La enunciación *capital lúdico* entraña muchos problemas conceptuales, por lo que es sumamente provocadora y fascinante, pues se trata de indagar donde pocos lo han hecho. Hasta donde ha sido posible observar, el concepto como tal no ha sido acuñado, de modo que este trabajo se aventura en un terreno prácticamente inexplorado. A pesar de la inexistencia del concepto como tal, la literatura revisada reporta un auge de trabajos en los que se aborda, desde una u otra perspectiva, la dimensión lúdica en las organizaciones. Un buen ejemplo de ello es el número 11 (noviembre) de la revista *Ephemer* (2011), dedicado a reflexionar sobre las relaciones entre trabajo, juego y aburrimiento.

Por otra parte, la utilización de dinámicas o de mecánicas basadas en el juego en empresas ha producido una buena cantidad de artículos y libros, tanto en un sentido

meramente utilitario como en uno crítico. *Gamification* o gamificación (como se ha traducido al español) es el concepto utilizado para describir el uso de recursos lúdicos en ambientes no lúdicos, particularmente en organizaciones privadas. Por otra parte, los trabajos sobre el juego en la educación, el arte, el trabajo comunitario o los deportes son abundantes, prácticamente innumerables, enfatizando las aportaciones lúdicas a la pedagogía, la creatividad, la cohesión social, la profesionalización del deporte u otros tópicos; sin embargo, la vertiente organizacional ha quedado en un plano marginal. Pese a la profusión de investigaciones sobre el juego en diferentes ámbitos sociales, con distintos encuadres metodológicos y diversas perspectivas teóricas, el concepto de capital lúdico al parecer no ha sido acuñado. Por lo tanto, es una tarea pendiente.

En este trabajo no se aborda específicamente la gamificación, aunque se hacen referencias a esta tendencia gerencial. Tampoco es un texto sobre aprendizaje a través del juego ni sobre trabajo comunitario o competencias deportivas, pero tampoco está muy alejado del tema. Se trata de un trabajo cuyo objetivo es colocar las bases para pensar la organización desde la perspectiva de la complejidad, utilizando claves de lectura lúdicas, específicamente la noción de matriz lúdica. Esta propuesta pretende reinsertar la organización, y en particular la empresa privada, en el contexto socio cultural del que parece escindida, o cuando menos acotada a cierto tipo de organizaciones caracterizadas como propiamente culturales: museos, galerías, compañías productoras de videojuegos, firmas disqueras, etc. Sin escatimar en lo absoluto la pertinencia de esta caracterización, es necesario proponer teorías que piensen a las organizaciones por fuera de la economía y sus principios de racionalidad, específicamente a partir de los imaginarios contruidos en torno a la empresa y moviliados mediante procesos y estructuras lúdicas.

Uno de los autores seminales sobre el juego, Johan Huizinga (2008), estableció que "el juego es más viejo que la cultura" (p. 11), por lo que al alero de esa premisa resulta evidente que también es más antiguo que las organizaciones modernas. Bajo esta perspectiva, es necesario concebir la empresa no solo como institución económica, sino también como instancia productora de sentido, esto es, como instancia creadora de relatos, mitos y rituales; pero también hay que pensarla como espacio pulsional atravesada por Eros y Tánatos, como escenario de luchas de poder y de construcción de normas y reglas, como generadora de ideología (Enriquez, 1992). De la misma manera, una perspectiva compleja de las organizaciones sociales modernas implica construir un andamiaje conceptual que permita dar cuenta del tiempo-espacio de trabajo y del tiempo-espacio de ocio como partes de un mismo proceso de (re)producción



de significaciones sociales imaginarias (Castoriadis, 1983). En el vasto campo de los estudios organizacionales se alude a diferentes formas de experiencias, registros y procesos que tienen una raíz lúdica: cultura, vida simbólica, narrativas, juegos de poder, entre muchas otras. Lo que no ha sido posible identificar es que, como parte de las reflexiones y los análisis en los estudios organizacionales, se utilice lo que hemos denominado *matriz lúdica*.

Esta perspectiva de análisis adquiere mayor relevancia en el contexto de la pandemia por la COVID-19 y el obligado confinamiento domiciliario de más de la tercera parte de la humanidad. Debido al trabajo a distancia o *home office*, en unos cuantos días los espacios y los tiempos de trabajo (productivos) y los espacios y los tiempos de ocio (lúdicos) se han aproximado al punto de confundirse, de amalgamarse inclusive. Las implicaciones de estos cambios están aún por analizarse; por el momento, simplemente señalemos que el traslado del trabajo de la oficina a la casa trae consigo la fractura de las formas tradicionales de la coordinación y el control laboral: relojes checadores, firmas de ingreso y salida, controles digitales, inspecciones

visuales, reuniones presenciales; asimismo, hay una reestructuración de las rutinas laborales y, por ende, de los momentos del tiempo libre. El tiempo y el espacio de trabajo y el tiempo y el espacio de ocio están imbricados, superpuestos, por lo que uno de los rasgos esenciales el juego, tomar distancia con la realidad cotidiana, se hace cada vez más necesario, aunque, paradójicamente, sea más complicado que en tiempos "normales".

Puede ser que el neoliberalismo esté en jaque; no lo sabemos aún. La pandemia seguramente traerá transformaciones en el sistema-mundo (Wallerstein, 1979), aunque es muy pronto para identificar el sentido y la intensidad de los cambios. En cualquier caso, lo que sí podemos establecer es que el neoliberalismo ha sido un sistema de explotación global que ha fincado su capacidad de dominio y expansión en sus amplias capacidades para convertirse, también, en un sistema de seducción que opera fundamentalmente en el consumo (Cloucard, 1981; Lipovetsky, 1979; Baudrillard, 2009). En este sentido, afirmamos que es en el ámbito del consumo en el que prioritariamente (no exclusivamente) se despliega el modo capitalista de

seducción; es decir, es en el ámbito del tiempo y del espacio de ocio, en el tiempo libre, en el que el capitalismo explota la libertad, a través de la seducción.

El neoliberalismo es un sistema muy eficiente, incluso inteligente para explotar la libertad. Se explota todo aquello que pertenece a prácticas y formas de la libertad, como la emoción, el juego y la comunicación. No es eficiente explotar a alguien contra su voluntad. En la explotación ajena, el producto final es nimio. Solo la explotación de la libertad genera el mayor rendimiento (Han, 2014, pos. 96)

La afirmación de Byung-Chul Han (2014) —*la explotación de la libertad genera el mayor rendimiento*— es altamente provocadora e impele a reflexionar en esa dirección: ¿Cómo ocurre la explotación de la libertad? ¿Cuáles son los espacios y los tiempos de la libertad explotada? En la sociedad moderna el sujeto ejerce su libertad, en gran medida, en actividades lúdicas: practicar algún deporte, presenciar un concierto, asistir a un servicio religioso, ver una película por televisión o escuchar música, todas estas son actividades del tiempo libre, no de la jornada laboral, si bien en el tiempo de trabajo puede haber pausas creativas o interfaces lúdicas (Saldaña, 2010). Y son actividades que, las más de las veces, están organizadas o requieren de organizaciones para realizarlas: la práctica del deporte (así sea correr) requiere ropa deportiva (y no cualquier tipo de ropa); el concierto implica toda una logística para que ocurra; las iglesias suelen ser instituciones altamente jerarquizadas; ver una película en casa implica un conjunto de organizaciones de todo tipo, etc. No solo la explotación requiere organizaciones, sino también la seducción: “En las industrias de consumo, el diseño, la moda, la publicidad, la decoración, el cine, el mundo del espectáculo crean en masa productos cargados de seducción” (Lipovetsky & Serroy, 2013, p. 9). Esto significa que la explotación ocurrida en el proceso de trabajo es absolutamente impensable sin la seducción ocurrida en el consumo: se trata de la explotación de la libertad a través de la movilización del capital lúdico.

Es importante señalar que este trabajo recoge resultados de investigaciones realizadas en diferentes organizaciones en las que la experiencia lúdica es altamente relevante. Los resultados de estas investigaciones, que abarcan desde organizaciones como Le Cirque du Soleil, experiencias de *rafting* en Veracruz (México) y estudios sobre gestión del jazz, se encuentran en Saldaña (2009), Cardoso (2013), Saldaña (2015) y Villanueva (2015). Estas investigaciones se realizaron básicamente a través de metodologías cualitativas con entrevistas a profundidad, observación etnográfica y relatos de vida como las principales técnicas de recolección de información. Por cuestiones de espacio, es

imposible referir en este trabajo las metodologías seguidas en esas investigaciones.

Después de esta introducción, en el apartado número dos se presentan los ejes principales de la organización moderna como sistema complejo que debe analizarse en una perspectiva transdisciplinaria, con el fin de dar cuenta de la diada “racionalidad-juego”. En el tercer apartado se exponen algunas premisas para analizar la empresa desde una perspectiva lúdica. Finalmente, en el cuarto apartado se exponen las conclusiones y las posibles líneas de investigación derivadas de este trabajo.

### Aproximación desde la complejidad a la racionalidad y el juego

El concepto de racionalidad del que se parte en este trabajo deriva de la obra de Weber (1979), por lo que se entiende como un tipo ideal de legitimación de la dominación en la modernidad que deriva en la institucionalización de la acción racional para obtener determinados fines, es decir, como razón instrumental. La racionalidad y el juego han sido concebidos en la organización como entes separados y hasta antagónicos. Menospreciado en la organización, al juego —cuando mucho— se la ha considerado como instrumento o recurso de irracionalidad (controlada) al servicio del *management*; sin embargo, los esquemas de control *managerial* y su compulsión racional y racionalizante son incapaces de someter (por así decirlo) la potencia lúdica que es, fundamentalmente, de orden psíquico, es decir, del orden del imaginario. Así lo señala uno de los autores seminales en los estudios del juego, Jacques Henriot: “el juego es el imaginario en acto” (p. 156).

La racionalidad de la organización propugna por instaurar un orden de eficiencia y disciplina en el que el juego no tiene cabida y, si la tiene, es como un recurso subordinado a la productividad. Sin embargo, aunque en la organización se acude a trabajar y, por ende, la disciplina laboral es un mandato irrenunciable, eso no significa que la matriz lúdica esté ausente de las actividades productivas. Hace más de treinta años, Brunsson (1982) sostenía que la irracionalidad era la característica distintiva del comportamiento organizacional, si bien ha sido con el capitalismo flexible y globalizado que las limitaciones de la racionalidad instrumental han sido más evidentes. Han (2014) sostiene lo siguiente:

A partir de un determinado nivel de producción, la *racionalidad*, que representa el medio de la sociedad disciplinaria, topa con sus límites. La racionalidad se percibe como coacción, como obstáculo. De repente tiene efectos rígidos e inflexibles. En su lugar entra la *emocionalidad*,



que corre paralela al sentimiento de libertad, al libre despliegue de la personalidad (Han, 2014, pos. 635 [Cursivas en el original]).

Las organizaciones, al llegar al tope de su limitada racionalidad, abren las puertas a la emocionalidad ilimitada como estrategias de poder y seducción. En esta apertura, el juego adquiere una relevancia que anteriormente le fue escamoteada: "Cuanto mayor es el poder, más *silenciosamente* actúa. El poder *sucede* sin que remita a sí mismo de la forma ruidosa" (Han, 2014, pos. 238 [Cursivas en el original]). El poder actúa travestido en su forma libre, como juego.

Ahora bien, para dar cuenta de estas realidades, es necesario salir del pensamiento lineal dominante en las teorías de la organización. Las teorías de la organización se enfrentan a entidades con rápidos movimientos adaptativos y en constante proceso de transformación, lo que se traduce en una aparente carencia de poder explicativo (Medina, 2007); ante este reto, como lo mencionan Martínez, Vargas y De la Rosa (2011), los estudios organizacionales se enfocan en la identificación y análisis de una problemática organizacional específica, no para dar respuesta inmediata a esta, sino para tratar de reconocer y entender la naturaleza compleja de la realidad organizacional. En este esfuerzo se han tomado aportaciones de otras ciencias como la mecánica de fluidos, la cibernética, la neurología, la psicología, entre otras, que han resultado valiosas para la comprensión de las organizaciones. De especial relevancia ha sido la perspectiva de la complejidad para pensar las organizaciones.

Desde la perspectiva de la complejidad existe un reconocimiento de que las organizaciones no pueden ser comprendidas desde la tradicional visión burocrática y mecanicista, sino como sistemas complejos con funciones y capacidades adaptativas (Contreras, Barbosa, & Castro, 2012; Navarro, 2001; Bastías, 2000). Un acercamiento a la empresa como sistema complejo proviene de la teoría de sistemas (Maturana & Varela, 1994; Luhmann, 1997), que sustenta la necesidad de estudiarla a partir de las ciencias de la vida. Este planteamiento ya ha sido reconocido por otros autores —por ejemplo, Morgan (1990)— como valioso para observar las interacciones y conformación de las organizaciones mediante el establecimiento de una serie de metáforas, como la de la organización vista como un organismo vivo. No obstante, a pesar de la controversia de que la empresa no calificaría como ser vivo desde un punto de vista estrictamente biológico, Bastías (2000) hace la reflexión de la empresa como un sistema autopoietico, en la que sí es posible constatar múltiples semejanzas (desde un punto de vista cibernético, que es desde donde enfoca el desarrollo de su investigación) entre las empresas y los

seres vivos moleculares. En ese sentido, menciona Bastías (2000), la empresa sería un símil de un ser vivo molecular, un ser vivo "artificial".

En los sistemas complejos, el caos es concebido como el responsable de las turbulencias que acompañan a los sistemas vivos (Arango, 2007), imposibilitando el establecimiento de un estado de equilibrio siempre anhelado, pero no alcanzado. Sin embargo, el caos, a diferencia del trato que se le da en las teorías clásicas de la administración, en el pensamiento complejo no asume un estado negativo o adverso al desarrollo de la empresa, a su óptimo *performance*; al contrario, al operar al borde del caos, el sistema desarrolla la capacidad para innovar y crecer, pues esta condición conduce a la emergencia de nuevos patrones de comportamiento que hacen más adaptativo al sistema (Stacey, 1996). En esta tesitura, la matriz lúdica sería parte de la expresión de la organización, en tanto sistema complejo alejado del equilibrio, operando al borde del caos.

El borde del caos alude a una zona de complejidad lejos del equilibrio, una condición relativamente transitoria que aparece en unas circunstancias muy especiales entre la zona estable y la zona inestable en la que operan las organizaciones (Contreras et al., 2012); así, si consideramos las organizaciones como sistemas dinámicos alejados del equilibrio, podemos entender que su gestión convive con el caos, y que no puede ser disociada del medio en el que se encuentran inmersas (Arango, 2005). Este planteamiento es crucial para postular que, en el borde del caos, entre la zona estable y la inestable, el juego encuentra su espacio y su tiempo natural. Por cierto, no está por demás señalar que esta conceptualización es muy próxima a la de Winnicott (2003) y su teoría de los objetos y los espacios transicionales: "la tercera parte de la vida de un ser humano, una parte de la cual no podemos hacer caso omiso, es una zona intermedia de *experiencia* a la cual contribuyen la realidad interior y la realidad exterior" (p. 19). Esa tercera realidad, que no es objetiva ni subjetiva, es precisamente la del juego.

Regresando a la discusión organizacional, es pertinente recuperar a Stacey (1996), quien señala que el éxito continuado de la empresa debe surgir del no equilibrio, de la interacción creativa con el entorno, y no del equilibrio adaptativo que simplemente se deriva de la insistencia en nuestros puntos fuertes actuales, ya que excederse en aquello que en algún momento pudo generar éxito puede conducir al fracaso. En este sentido, Navarro (2015) plantea que existen dos grandes temas subyacentes a esta concepción de las organizaciones y las expresa en dos preguntas: ¿cómo caracterizar la organización como sistema

complejo? y ¿cómo se han de gestionar a fin de facilitar su capacidad autorganizativa?

En un primer acercamiento se puede observar la organización en cuanto sistema complejo por ser un sistema abierto en su relación con el entorno en un intento de gestionar ajustes o adaptaciones coherentes con los ecosistemas económicos y sociales en los que opera. En este sentido, Bastías (2000) entiende la empresa como un sistema de interacciones complejas entre individuos y objetos, que pueden clasificarse en energía, materia y símbolos, y que de manera permanente se traduce en un sistema de actos que se concatenan recursivamente generando más actos; así se establece una causalidad circular propia de los sistemas autopoieticos, es decir, sistemas que se autodefinen y automantienen (Bastías 2000). En tanto sistema abierto, autopoietico, alejado del equilibrio y en el borde del caos, la organización no solo incorpora al juego y lo refuncionaliza para sus fines y objetivos, sino que la misma organización “se juega” —por así decirlo— en el entorno. Esta idea la podemos explicar a través del principio hologramático.

Uno de los principios clave de la complejidad, denominado hologramático, es factible de recuperar para el análisis de las relaciones entre la organización y su entorno, entre la organización y el juego. Recordemos, con Morin (1997), este principio:

En un holograma físico, el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. El principio hologramático está presente en el mundo biológico y en el mundo sociológico. (p. 68)

El todo —sociedad— está en la parte —organización— que a su vez está en el todo. En la organización, el principio hologramático podemos interpretarlo a la luz de las actividades lúdicas sociales (Spragon & Bodolica, 2014), entendidas como “el todo” que están sujetas a su propio tiempo, a su propio espacio y a sus propias reglas, y participan en los procesos de reproducción organizacional sin fundirse en ellos, al mismo tiempo que proveen recursos, estrategias y formas de lucha y resistencia; de la misma forma que principios de la organización como la eficiencia, la productividad, la competitividad, etc., “la parte” deja su huella, su impronta, en las actividades lúdicas sociales sin que ello signifique necesariamente que estas pierdan su carácter lúdico. En otras palabras, la organización (la parte), en tanto sistema abierto e inestable alejado del equilibrio, participa de los intercambios de las actividades lúdicas sociales (el todo). De la misma manera, el sujeto (la parte) contiene en sí al todo (la organización). En esta coyuntura,

es necesario repensar las relaciones orden-desorden, racionalidad-juego, organización-sujeto.

Un punto de inicio de este replanteamiento es trascender la concepción, muy arraigada en la administración, de que la organización es “orden”, en tanto el entorno es “desorden”; esto es, concebir que la racionalidad de la organización, con sus estructuras, procesos, controles, metas, objetivos, estrategias, planificación, etc., es resultado y garante del orden, mientras que la no-racionalidad y su aleatoriedad, su azar, su imprevisibilidad e inestabilidad corresponden al entorno o a la no-organización. De allí la expulsión del juego de la organización: si la racionalidad es fundante y propia de la organización, la no-racionalidad sería constitutiva y propia del juego.

Esta oposición responde a las ciencias sobre las que se fundó el capitalismo industrial y que influyeron profundamente en su ética, así como en la manera en cómo explicaron y construyeron la realidad, puesto que trataban de crear un orden estableciendo leyes universales de carácter matemático, las cuales se construían por la experimentación y la reproductibilidad de los datos experimentales. Las leyes describían una realidad vertical y única (Nicolescu, 1996) en la que una cosa es o no es, pero no puede ser otra: la organización es racional o no, pero no puede ser racional y no-racional al mismo tiempo. No puede haber orden y desorden, racionalidad y juego. Sin embargo, en una perspectiva compleja y, aún más, transdisciplinaria, sí cabe la posibilidad de inclusión de objetos contradictorios, como racionalidad y juego, o como legalidad y libertad. Es lo que Nicolescu (1996) denomina *principio del tercero incluido*, rasgo de la transdisciplinariedad: “En la lógica del tercero incluido los opuestos son más bien los contradictorios: la tensión entre los contradictorios edifica una unidad más amplia que los incluye” (p. 25). El tercero incluido no es la síntesis hegeliana, puesto que supone la coexistencia simultánea de las tres entidades, para nuestro caso, racionalidad, juego y capital lúdico.

Racionalidad y juego se encuentran en un vínculo dialógico. Esta idea es central para eludir la simplificación de concebir la organización y el juego, el “orden” y el “desorden”, como elementos antagónicos e irreconciliables, tal y como es la concepción que rige en las corrientes más ortodoxas de la administración, cuyas prescripciones apuntan a lograr la estabilidad y el equilibrio de los sistemas. En este sentido, es pertinente recuperar el principio dialógico de Morin (1997):

Orden y desorden son dos enemigos: uno suprime al otro pero, al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y la complejidad. El principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la

unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas. (p. 67)

Así, racionalidad y juego son una dualidad, al seno de una unidad: la organización.

Ahora bien, incluir la transdisciplinariedad en la investigación en estudios organizacionales es relevante, sobre todo porque abre la posibilidad de pensar en niveles de realidad y de desplazamiento entre ellos: entre la realidad ordinaria o común y esa "otra realidad" que es la del juego. La salida rumbo a la "otra realidad" es la esencia de la actividad lúdica y está presente en los trabajos de Winnicott (2003), Huizinga (2008), Caillois (1986) y, particularmente, en Henriot (1969); ahora bien, ese proceso de entrar y salir entre diferentes niveles de realidad ocurre, en el capitalismo, en organizaciones o en contextos organizados. Si admitimos esta premisa, abrimos la posibilidad de incluir la noción de matriz lúdica como clave de lectura para los estudios organizacionales, lo que significa avanzar en las posibles respuestas a la pregunta que interroga sobre las relaciones entre juego y organización.

### Perspectiva lúdica de la organización

Racionalidad y juego no deben ser conceptualizados como entes separados e, incluso, opuestos, sino como objetos sociales imbricados que operan en la organización en diferentes niveles de realidad. Antes de desarrollar esta idea, es necesario hacer algunas puntualizaciones en torno al juego y lo lúdico.

Para Huizinga (2008) el juego se caracteriza por los siguientes cinco elementos: i) el juego es libre, es libertad; ii) representa un escape, una salida, de la vida cotidiana; iii) está contenido en sí mismo por límites espaciales y temporales; iv) está reglamentado y, así, crea su propio orden; y v) en el juego hay tensiones generadas por la incertidumbre o el azar por el resultado o desenlace. Henriot (1969), por su parte, desarrolla una idea absolutamente crucial, luego de debatir las ideas de Huizinga, Caillois y Piaget, entre otros autores. Henriot (1969) opta mejor por concebir el juego como una actitud que implica incertidumbre, duplicidad e ilusión, y establece que "hay juego cuando en un objeto cualquiera (natural, técnico, biológico, humano) se introduce en su funcionamiento un margen de indeterminación, cuando se manifiesta en su comportamiento, para él y para quien lo observa desde fuera, una cierta imprevisibilidad" (p. 73). Al alero de este postulado, y si concebimos las organizaciones como objetos indeterminados e imprevisibles, entonces en las organizaciones hay juego, sin que ello anule o excluya la racionalidad.

Como se ha señalado, es posible pensar las relaciones entre racionalidad y juego, no como polaridades mutuamente excluyentes, sino como un *continuum* en el que ambos conceptos son las dos puntas de una misma cuerda. Esto significa trascender un par de dicotomías: i) el binomio racionalidad-no racionalidad, así la primera sea limitada, y ii) la dicotomía juego-no juego. De esta forma, es factible trascender la oposición racionalidad-juego, al tiempo que se supera la separación tiempo productivo versus tiempo de ocio, si se admite que operan en diferentes niveles de realidad.

La separación tiempo de trabajo o productivo e ingreso correspondiente (vía salario u otra forma de devengar el trabajo realizado) versus tiempo de ocio o improductivo y el consumo asociado a ello (vía gasto) está en la base de la moderna organización capitalista y de las teorías de la organización que la han estudiado. La piedra angular para establecer la tajante separación entre trabajo y juego y, por extensión, entre organización y juego es el concepto de racionalidad y sus implicaciones instrumentales en la ciencia y la tecnología. El proyecto de la modernidad se fundamentó en la racionalidad científica de la que surge el capitalismo. "Solo en occidente hay «*ciencia*» en aquella fase de su evolución que reconocemos actualmente como «*válida*»" (Weber, 1987, p. 11 [comillas y cursivas en el original]), por lo que desde sus orígenes la empresa privada, en tanto eje de la producción capitalista, responde a los principios de la racionalidad científica.

La culminación de la racionalización instrumental de los procesos de trabajo en la empresa capitalista es la obra de Fredrick Taylor (1973), *Principios de la administración científica*. Una particularidad sobre Taylor es que, según biografías, en su infancia padeció de una salud frágil y un cuerpo esmirriado, lo que le impedía jugar con otros chicos de su edad. Reducido a la condición de espectador, Taylor se convirtió en un acucioso observador del rendimiento de los jugadores, habilidad que a la postre aplicaría en la observación de los procesos de trabajo industrial. Si el joven Fredrick fue excluido de los juegos y competencias, el ingeniero Taylor a su vez excluyó todo atisbo lúdico de sus *principios de administración científica*. Paradójicamente, los principios del taylorismo aplicados al deporte han transformado decididamente su carácter recreativo y hasta espiritual, al punto de convertirlos en una profesión que inclusive ha puesto en riesgo la vida misma de los atletas. La organización científica del trabajo dio lugar a la organización científica del deporte profesional, con la racionalización extrema expresada en las competencias de "alto rendimiento".



Desde Taylor, los estudios de las organizaciones han excluido el juego, debido básicamente a que se considera que es algo superfluo. Decía Huizinga (2008) que "se juega en tiempo de ocio" (p. 9), por lo que las ciencias de la administración no han colocado su mirada y su atención en una actividad que (en una perspectiva simplista y reduccionista) se realiza fuera de la jornada de trabajo. A Henry Ford se le atribuye la afirmación de que el trabajo y el juego no debían mezclarse, y que el juego venía después del trabajo (Ford, 1922/2006, citado por Kavanagh, 2011). Inclusive, en los trabajos de Elton Mayo y colaboradores, que reconocieron la importancia de los llamados grupos informales, el juego (o las premisas de este) no merece mayor consideración habida cuenta de que su tiempo, espacio y reglas pertenecen a estructuras y procesos sociales ajenas a la empresa.

"Aquí se viene a trabajar no a jugar" es una expresión frecuente en ámbitos laborales. No obstante, hay que reconocer que hasta en los ambientes laborales más disciplinados y estructurados la irrupción de momentos lúdicos es inevitable; por ejemplo, en los procesos de aprendizaje (Weick & Westley, 1996) o como estimulante de la creatividad empresarial (Mainemelis & Dionysiou, 2015), por citar dos ejemplos muy conocidos. La presencia de los principios del juego en empresas y organizaciones es innegable y se expresa con fuerza en prácticamente todas sus actividades: en el mercado y sus reglas (escritas y no); en la selección de personal a partir de competencias para el puesto; en ferias y exposiciones; en campañas de *marketing* y publicidad y, de manera particular, en el amplio espectro de mitos, rituales, narrativas, símbolos, etc., agrupados en el amplio concepto de cultura organizacional. La matriz cultural está presente, con diferentes grados de incidencia, en todo tipo de organizaciones desde los orígenes mismos del capitalismo. Rastrear y documentar estos vínculos en cada país o región es una tarea aún pendiente.

Una aproximación muy interesante al tema la realiza Åkerstrøm (2009) mediante un análisis semántico de la relación organización-juego: "My thesis is that the relation between organization, game and play has undergone a number of fundamental semantic shifts over the past century" (p. 21)<sup>1</sup>. En su estudio, realizado a partir del análisis de *journals* y publicaciones especializadas en economía y negocios, Åkerstrøm (2009) establece tres diferentes fases semánticas de la relación organización y juego: i) semántica de la competición y los récords en la que las ferias (en el siglo XIX, agrícolas, ganaderas, industriales), en tanto representación del mercado, tuvieron un gran auge;

ii) posterior a la Segunda Guerra Mundial adquiere relevancia la semántica de los juegos de entrenamiento y simulación para capacitar a gerentes y directivos; iii) a partir de la década de los años ochenta del siglo pasado emerge una nueva semántica de la relación entre organización y juego surgida de los esfuerzos conscientes por utilizar los juegos en los procesos educativos y como soporte para el desarrollo de capacidades creativas en las empresas.

Podemos añadir una cuarta etapa a partir del auge de los videojuegos y las redes sociales en las que el juego en sí mismo es el objetivo del negocio. En síntesis, de acuerdo con Åkerstrøm (2009), los vínculos entre juego y organización son de viejo cuño y se expresan de diferentes formas: en las ferias comerciales en tanto representaciones del mercado, es decir, son un "como si fuera" el mercado, y ese "como si", esa simulación, es un rasgo eminentemente lúdico. Asimismo, en los juegos de entrenamiento de ejecutivos y mandos directivos en los que, además de haber simulación a través de juegos de roles, hay un "escape" de la vida cotidiana, rasgo lúdico por excelencia. De igual forma, los juegos han sido utilizados en las organizaciones en procesos de formación y educación y como detonantes de las capacidades creativas de las personas.

En fechas más recientes, se ha observado una tendencia gerencial llamada *gamification* (gamificación, en español), en la que se utilizan mecánicas y dinámicas lúdicas en ambientes no lúdicos para incrementar la lealtad de clientes y la motivación de empleados, entre otros objetivos. Fuchs, Fizek, Ruffino y Schrape (2014) han sometido a una rigurosa crítica el concepto, enfatizando en sus reflexiones temas como la relación entre juego y gobernabilidad, los lazos entre cuerpo, juego y espacio, o las tendencias a la ludificación de la cultura; sus críticas de la *gamification* convergen con la mirada de Åkerstrøm (2009), en cuanto a la utilización instrumental del juego como expresión de relaciones de poder.

La *gamification* alude a tecnologías del juego, entendiendo al concepto de tecnologías del juego de la mano de las "tecnologías del yo" de Foucault (1990). En esta convergencia, jugar en espacios organizacionales es una forma en la que las tecnologías del yo despliegan sus dispositivos de poder-saber. Las tecnologías del yo aluden a

aquellas técnicas que permiten a los individuos efectuar un cierto número de operaciones en sus propios cuerpos, en sus almas, en sus pensamientos, en sus conductas, y ello de un modo tal que los transforme a sí mismos, que los modifique, con el fin de alcanzar un cierto estado de perfección, o de felicidad, o de pureza, o de poder sobrenatural, etc. (Foucault, 1990, p. 16)

<sup>1</sup> Se optó por dejar el original en inglés, porque en español no hay dos palabras para decir *juego*, como en inglés se utilizan *play* y *game*.

A través de las mecánicas de juego y las experiencias lúdicas, el sujeto es transformado, por voluntad propia y en el pleno ejercicio de su libertad, "con el fin de alcanzar un cierto grado de perfección" al servicio de la organización. La *gamification*, en tanto tecnología del yo, se observa en la enorme gama de objetos y experiencias lúdicas volcados en empresas y organizaciones: "colores alegres, dibujos animados, bromas, juguetes, juegos y música que pueden ayudar a la gente a reactivar todos sus centros de inteligencia cerebrales. Regreso al niño interior" para poner más alegría en la vida, y sobre todo en el trabajo (Miller, 1997, citado por Andersen, 2009, p. 1). Esta es la explotación de la libertad a la que Han (2014) alude a través del capital lúdico.

Esta perspectiva que enlaza juego y poder está presente también en el pensamiento de Bourdieu y Wacquant (2005), quienes utiliza el juego como una imagen de lo que ocurre en la lógica de los campos: "De hecho, y con cautela, podemos comparar el campo a un juego (*jeu*) aunque, a diferencia de este último, el campo no es el producto de un acto de creación deliberado, y sigue reglas o, mejor, regularidades codificadas" (Bourdieu & Wacquant, 2005, p. 151). Como dicen los autores, el concepto de campo nos remite al espacio de juego, si bien no como resultado de un proceso deliberado de construcción, sino como expresión de las relaciones de fuerza entre diferentes actores, o jugadores; la utilización, como imagen, del juego para sustanciar la teoría de campos nos impele a preguntarnos sobre las condiciones necesarias para establecer tal comparación. Si el campo puede compararse, con cautela, con un espacio de juego, es porque "los jugadores acuerdan, por el mero hecho de jugar y no por medio de un contrato, que el juego merece ser jugado, que vale la pena jugarlo, y esta cohesión es la base misma de su competencia" (Bourdieu & Wacquant, 2005, p. 15). Lo que está en juego, en la lógica de los campos, es la asimétrica distribución de capitales culturales con los que los jugadores se enfrentan. Si el campo puede pensarse como si fuese un juego, es precisamente porque habría condiciones lúdicas estructurales (o matriz lúdica como lo hemos llamado) que lo permite.

Por otra parte, Crozier y Friedberg (1990) definen el juego como un "instrumento de la acción organizada". El corazón de su argumento se construye con el poder a manera de escorzo: los actores tienen posibilidades de elección dentro de las restricciones establecidas por la acción organizada.

El juego es mucho más que una imagen; es un mecanismo concreto gracias al cual los hombres estructuran sus relaciones de poder y las regulan al tiempo que les conceden (dejándose) su libertad.

El juego es el instrumento que elaboraron los hombres para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de

la acción organizada. El juego concilia la libertad con la restricción. (Crozier & Friedberg, 1990, p. 94)

En la argumentación de Crozier y Friedberg (1990) destacan dos elementos que son característicos del juego: i) las reglas del juego, es decir, las restricciones de la acción colectiva, y ii) la libertad, los actores deciden racionalmente sus estrategias. La restricción y la libertad están en permanente tensión, por lo que deben ser negociadas: ese es el fundamento de la acción organizada. Podemos decir que esa negociación entre restricción y libertad es también entre los espacios y tiempos de trabajo y los espacios y tiempos lúdicos.

No puede haber tiempo y espacio de trabajo y productividad, sin existir a la vez tiempo y espacio de juego y diversión que es, para otros, tiempo y espacio productivo. A la vez, en la misma jornada de trabajo, en el tiempo productivo, hay continuas fugas hacia la realidad del juego, salidas a las que denominamos *interfaces lúdicas*. De la misma forma, los espacios y tiempos lúdicos pueden ser decisivos para la creatividad y la productividad en la organización: son los momentos de gracia (Saldaña, 2009). Estamos, entonces, ante un proceso de recursividad en el que los efectos son determinantes de las causas que los han producido, es decir, no hay linealidad causa-efecto, sino ciclos autoconstitutivos. Racionalidad y juego son una dualidad en una unidad autoconstitutiva a través de procesos recursivos: "Un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce" (Morin, 1997, p. 67).

En este sentido, proponemos la noción de matriz lúdica. Esta noción recupera el punto de partida de Huizinga (2008), en el sentido de que el juego antecede a la cultura, por lo que la organización (en tanto expresión sociohistórica y cultural) tiene un basamento lúdico; de otra forma, no habría restricciones y libertad que negociar. Al mismo tiempo, la noción de matriz lúdica apunta en sentido inverso: antes que el juego, hay cultura. Con esta afirmación queremos establecer que lo que socialmente designamos como juego es una interpretación construida desde determinados referentes culturales, esto es, el juego es tal solamente dentro de un sistema de significaciones. En este sentido, lo que concebimos como juego y, por consiguiente, el no-juego es una construcción social trazada desde diferentes referentes históricos, geográficos, culturales, por lo que, en esencia, todo juego es una interpretación.

Para los estudios organizacionales, la noción de matriz lúdica puede abrir vetas de investigación que apunten a dar cuenta de los procesos de "entrar-salir" de la realidad cotidiana y sus múltiples significados para los diferentes

actores. Existen muchos e importantes trabajos en la vertiente "entrar" (y estar), en particular desde las perspectivas institucionales que han focalizado sus reflexiones en las restricciones de la acción organizada, pero menos investigaciones se reportan en la vertiente "salir" de la realidad, es decir, en el registro de la libertad y el juego. De allí la relevancia de estudiar los procesos de "entrar-salir" de la realidad cotidiana institucional(izada) hacia los espacios y tiempos del juego, esto es, comprender las relaciones dialógicas entre legalidad (ámbito institucional) y libertad (ámbito del juego).

Para los estudios organizacionales, esta veta de reflexión puede abonar a la muy añeja discusión de los lazos entre agente y estructura, los límites de la organización, la construcción de sentido, la estética en la organización y, en particular, puede contribuir a la discusión propuesta por De Monthoux y Slatter (2008) en torno a la estética del juego como principio organizador. En esta dirección apunta el trabajo de Simon (2002) quien propone el concepto de *legalibertad*, esto es, el juego (libertad) de los actores acotado a las reglas de la organización (legalidad). Nosotros proponemos la noción de matriz lúdica para dar cuenta no solo del juego "libre" acotado, sino también de la relación inversa, la legalidad institucional que abre, voluntaria o involuntariamente, interfaces lúdicas.

En esta perspectiva, la noción de capital lúdico adquiere sentido, toda vez que se trata de una particular forma de relaciones de producción-seducción asentadas en el juego y su cualidad esencial de tomar distancia de la realidad ordinaria. La mayor fuerza de dominación capitalista radica en su enorme capacidad para transformar el juego en una fuerza productiva, lo lúdico convertido en capital.

"La sociedad del siglo XXI ya no es disciplinaria sino una sociedad de rendimiento. Tampoco sus habitantes se llaman ya sujetos de obediencia, sino sujetos de rendimiento" (Han, 2012, pos. 215). En la construcción de este sujeto de rendimiento, la seducción capitalista a través de la movilización del capital lúdico es crucial. El capital lúdico contribuye a la producción de las subjetividades de rendimiento necesarias para la explotación de la libertad en el capitalismo. En la medida en que ahora son las emociones los medios de producción (Han, 2014), el juego, a través de sus rasgos de libertad, simulación, incertidumbre y creación de realidades alternas, vehicula las emociones y lo hace al tiempo que logra convertir los procesos de explotación en tenues pero sólidos ligamentos, en verdaderas sinapsis de seducción. El capitalismo *soft* o terso (Heelas, 2001; Costea, Crump, & Holm, 2005) explota seduciendo de forma tan sutil que el sujeto seducido se dirige, por propia voluntad, con energía, entusiasmo, pasión e ilusión

de autonomía, hacia las redes de su propia derrota. Pero esto no importa; es tan solo un juego.

### Conclusiones

A pesar de su contumaz presencia en las organizaciones modernas, el juego, así como sus múltiples expresiones, ha sido escasamente investigado desde la perspectiva organizacional. No obstante, los estudios organizacionales, con su amplia posibilidad de construcción de conocimientos situados, están en condiciones de aportar importantes hallazgos de conocimiento de nuestras realidades locales desde una perspectiva no lineal y transdisciplinaria, que den cuenta no solo de las múltiples dimensiones que cruzan las organizaciones (económica, política, simbólica, psíquica, etc.), sino incluso de los diferentes niveles de realidad en que transitan los sujetos en un continuo ir y venir, en un constante entrar y salir de la realidad ordinaria.

Es necesario avanzar en nuevos andamiajes epistémicos y conceptuales que apunten a dar cuenta de estas realidades complejas en toda su multidimensionalidad. En esta tesitura proponemos la noción de matriz lúdica como clave de lectura para el análisis organizacional. Esta es una propuesta para pensar la organización como un sistema abierto, inestable y alejado del equilibrio que expresa en su seno las actividades lúdicas sociales, al mismo tiempo que es productora de estas. Esta perspectiva implica romper con las tradiciones ontológicas que conciben las organizaciones como espacios abiertos, pero lineales, tendientes al equilibrio, funcionales en un solo nivel de realidad. Si optamos por la perspectiva de la complejidad, abrimos la posibilidad de pensar las organizaciones en diferentes niveles de realidad, en un entrar y salir continuo entre la realidad ordinaria y la realidad lúdica. En la organización hay juego porque la organización es parte del juego social, por lo que resulta relevante analizar las dimensiones lúdicas de la organización no solo ni fundamentalmente a través de una mirada funcionalista (su rol), sino como determinantes en la producción de las subjetividades que el capitalismo demanda.

En esta dirección proponemos la noción de capital lúdico como una forma particular de relacionamiento social que posibilita "entrar" y "salir" continuamente de diferentes niveles de realidad, específicamente entre la realidad cotidiana u ordinaria de la organización, sujeta a reglas racionales, y la realidad alterna del juego y la libertad que le es consustancial. El capital lúdico sería una suerte de concepto bisagra que permite atisbar en diferentes niveles de la realidad organizacional, tanto en el plano colectivo como en el individual. Por ende, el capital lúdico está y no está, aparece y desaparece, dependiendo tanto del punto

de vista del investigador, como de su actitud lúdica. Sí, del investigador, no de los actores; en esta perspectiva, la mirada tamizada por la actitud lúdica del investigador o investigadora es también constructora de la realidad otra de la organización: la realidad del juego.

La noción de capital lúdico debe profundizarse tanto en la reflexión teórica como a través de investigaciones empíricas, con el fin de dar cuenta de las modalidades de la explotación, y de la seducción, en el capitalismo del siglo XXI pospandémico. En particular, se sugiere profundizar en la investigación en torno al capitalismo de la vigilancia (Zubbof, 2019) y el extractivismo de datos ocurrido, entre otras formas, en el tiempo libre o de ocio, es decir, en el tiempo y espacio lúdicos ocupados por organizaciones en el proceso capitalista de seducción.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

## Bibliografía

- Åkerstrøm A. N. (2009). *Power at play. The relationships between play, work and governance*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Andersen, N. (2011). Who is Yum-Yum? A cartoon state in the making. *Ephemera Articles Theory & Politics in Organization*, 11(4), 406-432.
- Arango, W. (2007). La ecopoiesis como fundamento esencial de una perspectiva ambiental para la administración, la organización compleja. *Revista Gestión y ambiente*, 10(1), 67-82. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/1378>
- Bastías, L. E. (2000). La autopoiesis en la organización. *Anales del XVII Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía* (ENEFA).
- Baudrillard, J. (2009). *La sociedad de consumo. Sus mitos, sus estructuras*. Madrid: Siglo XXI.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Ciudad de México: Siglo XXI. <https://sociologiaycultura.files.wordpress.com/2014/02/bourdieu-y-wacquant.pdf>
- Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and irrationality: Decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 19(1), 29-44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00058.x>
- Cailliois, R. (1986). *Los juegos y los hombres: la máscara y el vértigo*. México: Fondo de Cultura Económica. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/15933>
- Cardoso, C. (2013). *La red de guías de Jalcomulco. Capital social y desarrollo turístico* (Tesis de licenciatura). Universidad Veracruzana, México.
- Castoriadis, C. (1983). *La institución imaginaria de la sociedad*. Barcelona: Tusquets. [https://issuu.com/indomableperiodico/docs/la\\_instituci\\_\\_n\\_imaginaria\\_de\\_la\\_so](https://issuu.com/indomableperiodico/docs/la_instituci__n_imaginaria_de_la_so)
- Clouscard, M. (1981). *Le capitalisme de la séduction*. Éditions sociales.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo: Implicaciones para la conceptualización de liderazgo. *Criterio Libre*, 10(16), 193-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966872>
- Costea, B., Crump, N. y Holm, J. (2005) Dionysus at work? The ethos of play and the ethos of management, *Cultura and Organization*, 11(2), 139-151. <https://doi.org/10.1080/14759550500091069>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Ciudad de México: Alianza Editorial Mexicana. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcps/article/view/51916>
- De Monthoux, P., & Statler, M. (2008) "Aesthetic play as an organizing principle. En D. Barry, & H. Hansen (Eds.), *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (pp. 423-435). Londres: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200394.n71>
- Enriquez, E. (1992). *L'Organisation en Analyse*. París: Presses Universitaires de France.
- Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo*. Madrid: Paidós.
- Fuchs, M., Fizek, S., Ruffino, P., & Schrape, N. (2014). *Rethinking gamification*. Meson Press. <https://meson.press/wp-content/uploads/2015/03/9783957960016-rethinking-gamification.pdf>
- Han, B.-C. (2012). *La sociedad del cansancio*. [Edición digital]. Ed Herder.
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica*. [Edición digital]. Ed Herder.
- Heelas, P. (2002). Work ethics soft capitalism and the 'turn to life'. P. du Gay & S. Hall (Eds.), *Cultural Economy* (pp.78-96). Londres: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446218440.n5>
- Henriot, J. (1969). *Le Jeu*. París: Presses Universitaires de France.
- Huizinga, J. (2008). *El Homo ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kavanagh, D. (2011). Work and play in management studies: A Kleistian analysis. *Ephemera. Theory & Politics in organization*, 4(11), 336-356.
- Lipovetsky, G. (1979). *La era del vacío*. Barcelona: Anagrama.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2013). *La estetización del mundo. Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- Luhmann, N. (1997). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
- Mainemelis, C., & Dionysiou, D. (2015). Play, flow, and timelessness. C. Shalley, M. Hitt, & Zhou, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199927678.013.0006>
- Martínez, G., Vargas, G., & De la Rosa (2011). Estudios organizacionales y administración. contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 3(Ed. Esp.), 7-54. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2771/2580>
- Maturana, H., & Varela, F. (1994). *De máquinas y seres vivos*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Medina, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9-24. [https://www.researchgate.net/publication/26576254\\_Qu\\_e\\_son\\_los\\_estudios\\_organizacionales](https://www.researchgate.net/publication/26576254_Qu_e_son_los_estudios_organizacionales)
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Morín, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. [http://cursoenlineasincostodgarmorin.org/images/descargables/Morin\\_Introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo.pdf](http://cursoenlineasincostodgarmorin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf)
- Navarro, J. (2001). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio* (Tesis de doctorado). Universidad de Barcelona, Barcelona. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=3071>
- Nicolescu, B. (1996) *Manifiesto de la transdisciplinariedad*. México. [https://basarab-nicolescu.fr/BOOKS/Manifeste\\_Espagnol\\_Mexique.pdf](https://basarab-nicolescu.fr/BOOKS/Manifeste_Espagnol_Mexique.pdf)

- Saldaña, A. (2009). *Momentos de gracia: organizar lo imposible*. Ciudad de México: Universidad Veracruzana y Universidad Autónoma Metropolitana. <http://libros.uv.mx/index.php/UV/catalog/book/BI210>
- Saldaña, A. (2010). Las interfaces lúdicas de la organización. Ponencia presentada en el *xiv Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA)*. Monterrey. 27-30 de abril de 2010. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/TEDORG-4C.pdf>
- Saldaña, A. (2015). *Del lancharo al guía de río: turismo de aventura en Jalcomulco*, (Tesis de licenciatura). Universidad Veracruzana, México.
- Simon, L. (2002). *Le management en univers ludique: Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal (1998-1999)* (tesis de doctorado). Université de Montréal. <https://irec.quebec/ressources/repertoire/memoires-theses/Simon-Laurent.pdf>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2014). Social ludic activities: a polymorphous form of organizational play. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 524-540. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2012-0009>
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Taylor, F. W. (1973). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires; Editorial Ateneo.
- Villanueva, L. H. (2015). *Juego y Socialización del conocimiento. El caso del Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana*. (Tesis de doctorado). Universidad Veracruzana, México
- Wallerstein, I. (1979). *El moderno sistema mundial*, tomo I. Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
- Weber, M. (1979). *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, K. E., & Westley, F. R. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds), *Handbook of Organization Studies* (pp. 440-458). Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446218563.n10>
- Winnicott, D. W. (2003). *Realidad y juego*. Barcelona: Gedisa.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. Nueva York: Public Affairs. Hachette Book Group.