

III Congreso Internacional de la Red de Posgrados de Investigación
Latinos en Administración y Estudios Organizacionales

La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto
Latinoamericano

Porto Alegre y São Leopoldo – Brasil. Agosto 26-29, 2014

**ELEMENTOS PARA UNA TEORÍA DEL CAPITAL LÚDICO
ORGANIZACIONAL**

Mesa de trabajo 2: Innovación, creación y estrategias organizacionales

Alejandro Saldaña
alsaldana@uv.mx
Héctor Villanueva
hvillachy061172@hotmail.com
Universidad Veracruzana, México

“El juego oprime y libera, el juego arrebatada, electriza, hechiza; está lleno de las dos cualidades más nobles que el hombre puede encontrar en las cosas y expresarlas: ritmo y armonía” (Huizinga, 1987: 23)

1. Introducción

Hasta donde ha sido posible analizar, existen pocos trabajos que estudian lo lúdico en las organizaciones, entre otros los de Simon (2002, 2005), Saldaña (2009, 2010), Costea, Crump y Holm (2005), Andersen (2009), Kavanagh (2011), Krempl y Beyes (2001), Peters (2001), Fleming (2011), Knudsen (2011). Esta ausencia explícita del abordaje de las dimensiones lúdicas en la organización no implica, sin embargo, que tópicos que bordan el tema no hayan sido ampliamente desarrollados en investigaciones al menos desde el primer tercio del siglo XX. En esta tesitura y sólo por mencionar algunos ejemplos, afirmamos que en los trabajos de Morgan (1993, 1998), Smircich (1983), la teoría de la creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), las propuestas conceptuales de Weick y Westley (1996) y en la amplia producción en torno a la creatividad en las organizaciones, el juego es piedra de toque de estas perspectivas, si bien no se reconozca explícitamente como tal. En otras palabras, las dimensiones lúdicas no han sido suficientemente referidas como tales, pero sus trazos están presentes en investigaciones que abordan los grupos informales, las metáforas, el conocimiento tácito, la irracionalidad, las emociones, la creatividad o los procesos de aprendizaje en las organizaciones. Esta ausencia teórica quizás tenga explicación, al menos parcialmente, en que la literatura especializada en análisis organizacional y administrativo desde sus orígenes ha priorizado el estudio de los procesos y fenómenos racionales, como la planeación, la toma de decisiones, la comercialización, las finanzas, etc.

No obstante y como argumentaremos en las páginas siguientes, el juego es inherente a los procesos creativos, más aún cuando se realizan en contextos organizados. Así lo hemos registrado en investigaciones que anteceden a este trabajo (Saldaña, 2009) y durante la realización de la tesis doctoral que sustenta este documento. Para decirlo rápidamente: en la raíz de muchos procesos de creación artística y cultural está el juego; sin embargo, el juego escapa a la atención de los estudiosos de las organizaciones y la gestión cultural. En esta

tesitura, consideramos fundamental avanzar en la construcción de una teoría del capital lúdico organizacional. En esta dirección apunta el presente trabajo.

En este trabajo abordamos las relaciones entre juego y organización, específicamente entre las dimensiones lúdicas implicadas en los procesos creativos, en la generación de conocimientos y la innovación y en las condiciones organizacionales que facilitan o promueven el juego. Proponemos la noción de capital lúdico como clave de lectura de organizaciones donde la creación (artística, cultural, científica, simbólica) es el signo identitario más importante, sin que ello obste para que también pueda utilizarse en otro tipo de organizaciones, sobre todo las dedicadas a la competición deportiva profesional. Nuestra propuesta de usar la noción de capital lúdico como clave de lectura organizacional está aún en etapa embrionaria, por lo que las siguientes páginas tienen como objetivo promover la crítica, el análisis, la discusión sobre la base de argumentaciones conceptuales, más que de la recolección rigurosa de vastas evidencias empíricas. No obstante y como más adelante expondremos, existen suficientes datos acopiados en trabajo de campo para acunar la noción de capital lúdico.

Este documento es parte de la investigación de tesis para la obtención del grado de Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo de Héctor Villanueva Lendecky, bajo la dirección de Alejandro Saldaña, titulada *Gestión del juego en el Centro de Estudios del Jazz y en el Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana*. La investigación, aún en proceso, se orienta en una perspectiva cualitativa, con observación etnográfica y entrevistas a profundidad como las técnicas fundamentales de recopilación de información.

Esta ponencia se nutre de los trabajos de Lauren Simon (2002), de Saldaña (2009, 2010) y de Villanueva y Saldaña (2013). Recoge muchas ideas de J. Huzinga (1987) y Winnicott (2003), propuestas de Pierre Bourdieu (2011) y de la teoría de la creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, Ichijo (1995), de los trabajos de Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001). Asimismo, este trabajo se ha articulado recuperando ideas centrales del trabajo de Costea, Crump y Holm (2005), prácticamente todo un número de la revista *Ephemera* (2011) y el espléndido libro de Andersen (2009). Como se aprecia, las referencias

bibliográficas, si bien no son apabullantes como en otros temas del análisis y los estudios organizacionales, son lo suficientemente vastas como para conjeturar que un tópico hasta ahora poco visible comenzaría a ocupar la atención de los investigadores: el juego en las organizaciones. Ahora bien, estamos claros que la teoría de juegos aplicada a las empresas y las finanzas ha sido una herramienta ampliamente utilizada, pero nuestro análisis no transita por esa vía. Nuestro emplazamiento conceptual pretende analizar las dimensiones lúdicas en las organizaciones, a través de la construcción de la noción de capital lúdico como clave de lectura.

Como hemos mencionado este trabajo es básicamente conceptual, pero no carece de referencias empíricas, ofrecidas fundamentalmente por las observaciones y entrevistas realizadas a músicos, maestros y creadores vinculados al Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana (FestJazzUV, en adelante) y al Centro de Estudios del Jazz de la Universidad Veracruzana (CEJazzUV, en adelante).

La pertinencia de la investigación en curso pretende aportar referentes conceptuales para la gestión cultural sobre la base de la comprensión de los procesos creativos en contextos organizados. Consideramos que esta es una veta muy interesante de explorar por cuanto el análisis se establece en el vértice en el que confluyen los procesos de creación artística y cultural, y los procesos de gestión. En las organizaciones, las relaciones entre creadores (artísticos, culturales, pero también científicos) y administradores no suelen ser tersas, antes al contrario, con frecuencia son fuente de conflictos que pueden traducirse en la mengua de la capacidad creativa. Algunas de las múltiples aristas que generan conflicto son la “medición del desempeño”, y la “planeación estratégica”, ambos conceptos centrales para los administradores, pero sumamente difusos (y hasta contrapuestos) para el trabajo creativo. En efecto, ¿cómo planear lo que de suyo es contingente, aleatorio e imprevisible? ¿Qué sentido tiene “medir el desempeño” del trabajo creativo? Como es bien sabido, en las organizaciones artísticas y culturales (e inclusive en las universidades y centros de investigación científica) suele haber desconfianza, sino es que un manifiesto rechazo, al management y

sus herramientas por cuanto sus esquemas y formatos pretenden simplificar lo que de suyo es sumamente complejo, aleatorio, azaroso. Construir herramientas de gestión ajustadas a las organizaciones artísticas y culturales es una necesidad, puesto que no se pueden conducir ni administrar con criterios propios de una fábrica de clavos. Consideramos que una de las principales dificultades para construir herramientas de gestión que estimulen la creatividad artística es la incompreensión de los rasgos y particularidades de las organizaciones culturales y de base creativa. En la perspectiva de comprender este tipo de organizaciones formulamos la noción de capital lúdico.

No obstante que la reflexión está orientada hacia la comprensión de los procesos creativos en organizaciones artísticas y culturales, la noción de capital lúdico puede hacerse extensiva a otro tipo de empresas y organizaciones: publicidad, marketing, medios de comunicación, industria de los videojuegos, software, turismo, equipos deportivos, comunidades virtuales, etc. Las diferentes expresiones o formas de acción del capital lúdico estarían dadas por las relaciones de fuerza en los distintos campos (Bourdieu, 1997). Con las medicaciones y ajustes conceptuales pertinentes, estimamos que el capital lúdico puede ser una clave de lectura para empresas y organizaciones en general. Sustentamos esta conjetura en tres premisas (estrechamente vinculadas) que más adelante exponremos en detalle: i) el cambio de paradigmas (Clarke y Clegg, 1998) ocurrido en la economía, la sociedad y la cultura ocurridos hacia finales del siglo XX y principios del siglo XXI; ii) la expansión del capitalismo “soft” (Heelas, 2002); iii) la transición ocurrida en el management, de los sistemas disciplinarios a los sistemas *managínicos* (Aubert y de Gaulejac, 1993). En el escenario generado por el auge del capitalismo soft y los consiguientes cambios en el management, tendría cabida la noción de capital lúdico.

A fin de construir una plataforma mínima de entendimiento en torno al juego y lo lúdico (conceptos que en este trabajo usamos de manera indistinta), recuperamos las características esenciales establecidas por Huzinga en su clásico *Homo Ludens* (1987). Estos rasgos son básicos para la construcción de nuestros

argumentos y el postulado nuclear que sometemos a debate: la noción de capital lúdico.

Para Huizinga el juego es una experiencia cultural, incluso antecedente de ésta. En tanto fenómeno de la cultura, el juego está presente en prácticamente todos los ámbitos de la vida social: en el lenguaje, en el arte, en el derecho, en la filosofía, en las competiciones. Y, añadimos nosotros, en la producción de bienes materiales y simbólicos. Huizinga establece 6 características del juego:

- a. El juego es libre, es libertad (p.20).
- b. “El juego no es la vida corriente, o la vida propiamente dicha. Más bien consiste en escaparse de ella a una esfera temporera de actividad que posee su tendencia propia”. Es un *intermezzo* en la vida cotidiana (p.21-22)
- c. El juego está encerrado en sí mismo. “Se juega dentro de determinados límites de tiempo y espacio. Agota su curso y sentido dentro de sí mismo” (p.23).
- d. El juego crea orden, es orden (p.24). Verdad de perogrullo: es el orden del juego, diferente al orden de la vida cotidiana.
- e. El juego implica tensión, insertidumbre, azar (p.24). Al inicio del juego no se conoce el desenlace, el resultado final. Este rasgo es fácilmente identificable si lo pensamos en una competencia deportiva (un juego de fútbol, por ejemplo) pero no es tan claro en otros ámbitos. No obstante, lo que hemos constatado en el trabajo de campo es que para el jazz resulta una característica esencial. Afirmamos así que el jazz se juega.
- f. El juego tiene reglas: las reglas del juego (p.25). Violar estas reglas puede significar la destrucción del juego, la imposibilidad de su realización.
- g. El juego tiende a la “extravagancia”, al disfraz, al misterio, como en los carnavales. “El disfrazado juega a ser otro, representa, «es» otro ser” (p.27).

“Resumiendo, podemos decir, por tanto, que el juego, en su aspecto formal, es una acción libre ejecutada «como sí» y sentida como situada fuera de la vida corriente, pero que, a pesar de todo, puede absorber por completo al jugador, sin que haya en ella ningún interés material ni se obtenga en ella provecho alguno, que se ejecuta dentro de un

determinado tiempo y un determinado espacio, que se desarrolla en un orden sometido a reglas y que da origen a asociaciones que propenden a rodearse de misterio o a disfrazarse para destacarse del mundo habitual” (Huizinga, 1987: 27).

Hasta aquí las referencias a Huizinga. Su caracterización del juego será de gran importancia para la argumentación central de este trabajo, la noción de capital lúdico.

Este trabajo está dividido en los siguientes apartados: después de esta introducción, en el segundo exponemos las premisas contextuales en torno a la pertinencia del capital lúdico como clave de lectura organizacional: el cambio paradigmático en la economía-mundo, el auge del capitalismo soft y la transición del management o gestión hacia sistemas *managinarios*. En el tercer apartado presentamos las ideas centrales en torno al juego en espacios organizacionales, de manera específica exponemos las propuestas de Laurent Simon en torno a los índices lúdicos y de Saldaña sobre las interfaces lúdicas y sobre todo, sobre la movilización del imaginario. El cuarto apartado se dedica a exponer las ideas centrales tejidas en torno a la noción de capital lúdico recuperando el concepto de capital cultural de Bourdieu. Finalmente, en el quinto apartado presentamos las conclusiones de este trabajo.

2. Cambio de paradigmas, capitalismo soft y sistema managinario de la organización

El escenario en el que el juego cobra relevancia en las organizaciones está delineado por las transformaciones ocurridas en los últimos 30 o 40 años del capitalismo en tanto sistema mundo. Estos cambios han sido resultado de complejos procesos económicos, sociales, culturales, simbólicos e imaginarios imbricados entre sí y cuyos efectos aún son impredecibles. De cualquier forma, afirmamos que en el entramado de estas transformaciones el juego en las organizaciones ha dejado de tener una connotación negativa (pérdida de tiempo, distracción, improductividad) para adquirir un sentido positivo (básicamente

asociado a la creatividad y por este camino, a la innovación). Esta suerte de revaloración de lo lúdico debe pensarse en concordancia con una nueva ética laboral; en efecto, el trabajo ha dejado de ser “esa actividad tan desagradable que hasta pagan por hacerla” (como suele decirse coloquialmente en México), para ser una posibilidad de expresión de nuestros talentos, capacidades e imaginación. En tal sentido, jugar en el trabajo no es más una pérdida de tiempo, sino un camino para encontrar nuestros “momentos de gracia” (Saldaña, 2009).

Por otra parte, es imposible disociar al juego de los sistema de dominación, específicamente del paso de los sistemas disciplinarios propios del capitalismo industrial, a los sistemas managinarios del capitalismo flexible o posindustrial (Aubert y de Galuejac, 1993). Para decirlo rápidamente, el juego sería una vía de movilización del imaginario por el management para “dominar con libertad” al sujeto. Así, a través del juego se resolvería la paradoja de la dominación con libertad.

En las siguientes páginas hacemos nos aproximamos a este entramado que ha colocado al juego en un primer plano en los ámbitos organizacionales y en particular, en el management.

Como es bien conocido, Thomas Clarke y Stuart Clegg escribieron su ya clásico trabajo *Changing Paradigms: The Transformation of Management for The 21st Century* (1998) para responder a la pregunta que inquiere sobre por qué en los últimos años (1980 a la fecha) ha habido tal explosión de nuevas propuestas¹ para la gestión organizacional y en particular para la “solución de los problemas” que aquejan a las empresas en el mundo moderno. Esta proliferación obedece a las necesidades de responder rápida y eficazmente a los desafíos que deben enfrentar los managers en un contexto económico, social, político y cultural signado por el vértigo de los cambios. Así entonces, esta miscelánea de técnicas manageriales bien puede interpretarse como la respuesta a la incertidumbre que un cambio de paradigma genera.

¹ Clark y Clegg ilustran cómo hasta los años 80, el conjunto de técnicas de gestión era relativamente reducido. Posteriormente la masificación de las técnicas manageriales ha provocado que éstas cambien incesantemente (si bien intentan responder a problemas similares). Así, observamos el boom de técnicas manageriales: desde la diversificación y las curvas de experiencia, hasta la cultura corporativa y el “one- minute managing”.

El cambio de paradigma por el que atraviesa el management estratégico es expresión de las presiones ocasionadas por las nuevas condiciones de acumulación de capital, que se manifiestan en las siguientes tendencias: desregulación, cambios estructurales en industrias eje (informática, telecomunicaciones), fusiones, adquisiciones y alianzas, incremento de la capacidad de gestión y productivo de las empresas, preocupación creciente por el impacto al medio ambiente (auge de movimientos verdes), disminución del proteccionismo, papel cada vez más activo y estratégico del cliente, discontinuidad tecnológica, evolución de los bloques económicos (mayor importancia de las redes en el comercio internacional) y las condiciones globales de competitividad. En este marco, el management estratégico está mudando de piel. La evolución que ha seguido puede rastrearse, identificarse, evaluarse y clasificarse atendiendo a diversos criterios, por lo que la gama de posibilidades para construir mapas que ilustren esta travesía es muy amplia y evidentemente no puede dejar de responder a enfoques teóricos determinados.

No es objetivo de este trabajo trazar este sendero, por lo que pasaremos de largo del tema, baste decir que el paradigma emergente exige incorporar perspectivas diferentes al management estratégico, dadas las nuevas condiciones económicas, sociales y políticas imperantes. Algunas de estas condiciones son: surgimiento y auge de las “micromultinacionales” que evidentemente demandan una atención especial y diferente a la de las grandes transnacionales; el conocimiento se está convirtiendo en el eje de la actividad económica, por lo que la protección a la propiedad intelectual (marcas, patentes, etc.) requiere de pensamiento estratégico (que incluya planeación de la gestión intelectual); condiciones de competencia que Prahalad y Hamer llaman de “premercado”, es decir, un tipo de competencia que ocurre antes de que los bienes y/o servicios lleguen al cliente; competición más allá de los niveles económicos, etc. En este contexto, en empresas y organizaciones el management estratégico se ve obligado a echar mano de la creatividad como fuente o recurso de innovación, ya que el trabajo inmaterial adquiere mayor importancia como fuente de la acumulación de capital.

“Se puede decir que cuando el trabajo se transforma en inmaterial y el trabajo inmaterial es reconocido como base fundamental de la producción, este proceso no atraviesa solamente la producción, sino el ciclo entero de "reproducción – consumo": el trabajo inmaterial no se reproduce (y no reproduce la sociedad) en una forma de explotación, pero sí en la forma de reproducción de la subjetividad” (Lazzarato y Negri, 2001:14). Por este camino, el encuentro con el juego es inevitable. A manera de hipótesis postulamos que la reproducción de la subjetividad “se juega” en diferentes espacios sociales: en la escuela, el barrio, el club deportivo, la universidad y desde luego, en empresas y organizaciones de todo tipo.

El cambio de paradigmas nos ha conducido a lo que Heelas (2002:81) denomina capitalismo soft. No se trata de un capitalismo diferente, simplemente en este modo “suave” hay un mayor énfasis en la “cultura, el conocimiento y la creatividad” como elementos centrales en la construcción de la ética en el trabajo. En este capitalismo “suave” las narrativas, discursos y prácticas son cruciales para facilitar el compromiso y la motivación en el trabajo, para identificar bloqueos o barreras para el éxito (de la empresa, pero sobre todo individual). Discursos para enaltecer el trabajo en equipo, la cooperación, la iniciativa y la responsabilidad, para estimular la creatividad y la capacidad de innovación. Este conjunto de discursos, prácticas y narrativas configuran una nueva ética del trabajo, que Heelas (2002: 83) denomina ética del autotrabajo” (self-work ethic).

En la ética del autotrabajo el sujeto tiene la “oportunidad” de trabajar en sí mismo, de crecer, de explorar en sí mismo, de aprender, de expresar su creatividad, de ser una “mejor persona”. La empresa, sobre todo la gran corporación, no es ya un espacio de trabajo simplemente, sino una instancia de producción de sentido. Evidentemente, el autotrabajo exige autodisciplina, vale decir, capacidad de gestión de sí mismo, de gestión del Yo.

La ética del autotrabajo y su correspondiente gestión del Yo es más que organizar tiempos, actividades, desplazamientos, implica también decisiones de “estilo de vida”: lugar de residencia, opciones de pareja(s) y compañer@s, elección de amistades, pautas de consumo hedonistas, “vitales”, “estimulantes”.

Se trata de adquirir “objetos para vivir, más que para exhibir, se compra menos esto o aquello para enseñarlo, para alardear posición social, que pensando en satisfacciones emocionales y corporales, sensoriales y estéticas, comunicativas y sanitarias, lúdicas y entretenedoras” (Lipovetzky, 2007: 36-37). De esta forma, “cada individuo debe ser el administrador (gestionaire) de su vida, fijarse objetivos, evaluar sus desempeños, hacer su tiempo rentable” (de Gaulejac, 2005: 188-189).

La gestión del Yo enaltece las experiencias vital-hedonistas tanto fuera del trabajo, como en el mismo espacio laboral. Esto es, la separación del espacio-tiempo laboral versus espacio-tiempo “libre” es cada vez más relativa. Las TICS facilitan (e inclusive, promueven) que el espacio-tiempo de trabajo y el espacio-tiempo libre se aproximen y aún más, se indiferencien, se licuen. Así, el trabajo se convierte en una oportunidad para explorar las capacidades desconocidas del Yo. Una vía (no la única, desde luego) para avanzar en esta (auto) exploración es la lúdica. El juego, reiteramos, es un sendero para encontrar los “momentos de gracia”, los “tesoros ocultos” en cada uno de nosotros.

Hasta aquí reconocemos que en las líneas precedentes se denota una suerte de idealización del juego. Hemos destacado una de las principales características del juego: la libertad. Pero el juego no es sólo libertad, también implica sometimiento a las “reglas del juego”. En esta tesitura, la noción de capital lúdico como clave de lectura en las organizaciones nos emplaza en la necesidad de incluir en la reflexión los sistemas de control y dominación movilizados a través y en el juego.

El paso de los sistemas disciplinarios de dominación característicos del capitalismo industrial, a los sistemas flexibles propios del capitalismo posindustrial ha sido ampliamente estudiado por Aubert y de Gaulejac (1993) por lo que no vamos a repetir los argumentos de los sistemas managinario² de dominación. Digamos, simplemente que si el control de tiempos y movimientos es el

² Recordemos solamente que el neologismo “managinario” se construye con el anglicismo management e imaginario y alude a los sistemas de dominación en los que “lo fundamental es el control de la psiquis. No se persigue la sumisión dócil sino la adhesión voluntaria, no la obediencia útil sino la eficiencia y la rentabilidad. Este sistema exalta las virtudes de un yo autónomo, poderoso y productivo” (Aubert y de Gaulejac, 1993: 89).

fundamento de los sistemas disciplinarios, el control y movilización de la energía psíquica es la base del sistema managinario.

La pregunta que nos hacemos es cómo interviene el juego en este proceso. Dicho en otras palabras: cómo se ejerce la dominación a través de las dimensiones y/o actividades lúdicas en la organización. No tenemos conclusiones definitivas, solamente algunas conjeturas que pondremos en juego en el apartado siguiente.

3. Juego, trabajo y organización

En la literatura consultada (Kavanagh, 2011) se consigna que en los estudios sobre management históricamente ha habido una oposición entre trabajo y juego. En efecto, si en los primeros estudios sobre management el trabajo era concebido como un “objeto bueno” y el juego como un “objeto malo” (en sentido Kleiniano, Kavanagh, 2011:336) con el tiempo esa oposición se ha ido modificando. Consideramos que tal oposición es mucho más evidente en culturas con una rigurosa ética del trabajo (como Weber lo analizó en su momento), que en culturas o regiones donde el juego y la fiesta puede ser inclusive más importante que el trabajo. En Veracruz, estado en el que vivimos, no tenemos la menor duda que en ciertos ámbitos y regiones el juego, manifestado a través de la fiesta (los carnavales, por ejemplo), ocupa una mayor centralidad en la vida cotidiana de las personas, por encima del trabajo. Con este comentario queremos apuntar que el abordaje del juego y la organización quizás deba construirse desde diferentes referentes epistemológicos, habida cuenta las especificidades culturales de nuestros países. Se trataría, quizás, de construir una *epistemología del juego desde el sur*. Por el momento solamente anotamos el tema puesto que excede los objetivos de este trabajo.

Kavanagh (2011, 350-351) sintetiza las complejas relaciones entre juego y trabajo que pueden rastrearse en los estudios sobre management. A efecto de abreviar, presentamos esta suerte de mapa de manera muy concisa. De acuerdo a Kavanagh, hay siete diferentes modos en que se ha concebido la relación trabajo-juego:

- a. El juego entendido como extensión del trabajo. La consigna sería: “trabaja duro, juega duro”.
- b. El juego entendido como un alivio o relajamiento frente al trabajo. La consigna sería: el juego es una actividad para descansar del trabajo.
- c. El juego entendido como resistencia al trabajo. La consigna sería: resistimos a la monotonía y la explotación en el trabajo, jugando.
- d. El juego entendido como la usurpación del trabajo. La consigna sería: lo que no hace la organización mediante sus métodos de trabajo, estructuras y funciones, se hace a través del juego.
- e. El juego y el trabajo pueden ser entendidos como categorías autónomas. La consigna sería: al ser actividades axiomáticamente inconmensurables, se tienen que integrar bajo acciones orientadas a tal fin.
- f. El juego y el trabajo pueden ser entendidos como categorías integradas. La consigna sería: si el juego se centra en las emociones y el trabajo en la eficiencia, ambas dimensiones están integradas en la otra, es decir, el juego no carece de eficiencia, ni el trabajo de emocionalidad.
- g. El trabajo puede ser entendido como un epifenómeno del juego. La consigna sería: la lógica y la ética del juego antecede a la lógica y la ética del trabajo. La perspectiva de Huizinga bien podría integrarse en esta perspectiva.

Como podemos percatarnos, las relaciones juego-trabajo han sido concebidas desde muy diferentes perspectivas. Más que optar por una u otra, consignamos la complejidad de esta cartografía y consignamos que es altamente probable que existan otras formas de entender las relaciones entre ambos conceptos. Sugerimos, por lo pronto, la posibilidad de pensar que a través del juego se moviliza energía psíquica hacia la consecución de los fines de la organización. Este tema lo abordaremos en el siguiente apartado.

Durante muchos años el juego en los espacios de trabajo fue concebido con una fuerte carga negativa (interpretación que no ha desaparecido, por cierto). En las empresas se fomentaban las competencias deportivas como un recurso de

integración y de construcción de identidad colectiva, pero en general el juego cargaba el estigma de su “no seriedad”. Sin embargo, esta situación se ha modificado con el paso de los años, como una respuesta a los cambios de paradigma que hemos aludido antes y a la nueva ética de trabajo en el capitalismo posindustrial. Aunque aún marginal, el juego comienza a ganar espacio en las agendas de investigación de los estudiosos de las organizaciones, como se puede apreciar en los artículos y reuniones académicas donde lo lúdico ha irrumpido por derecho propio. Mencionemos, por ejemplo, que el 10º Workshop de verano del European Group for Organizational Studies (EGOS) ha sido convocado para realizarse del 21 al 23 de mayo de 2015 en Chania, Creta, bajo la siguiente temática: Organizational Creativity, Play and Entrepreneurship.

Cabe en este momento hacer una pequeña digresión. La literatura especializada en análisis y estudios de empresas y organizaciones está escrita básicamente en inglés, al menos a la que hemos podido tener acceso desde nuestro xalapeño domicilio. Conocemos pocos textos en francés, algunos en español y menos en portugués. De otras lenguas mejor ni hablamos, porque no sabemos nada (en sentido literal).

Y en inglés el latinismo lúdico se traduce como playful, que nos parece no se corresponde cabalmente con las ideas de Huizinga, por mencionar a un clásico. Asimismo, en inglés existen diferentes palabras para nombrar lo que en español llamamos juego: play y game, básicamente. Esto nos ha llevado a enormes confusiones de las que, por cierto, aún no hemos logrado salir. Por ejemplo, existe amplia literatura sobre “gamification”, que en español no sabemos como traducir, ¿jueguización? ¿ludificación? Y más allá de la literalidad de la traducción, importa lo que significa. Hasta donde entendemos, “gamification” alude al uso de dinámicas de juego aplicadas en actividades no necesariamente lúdicas. En otras palabras, “gamification” serían actividades, objetos, dinámicas “del juego”

utilizados en ámbitos “ajenos” o distantes a su “natural” campo de acción (o de juego)³. Esta idea se refuerza con la siguiente afirmación:

“Gamificación (gamification en el ámbito anglosajón) es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Se trata de una nueva y poderosa estrategia para influir y motivar a grupos de personas”. (<http://www.gamificacion.com/que-es-la-gamificacion>, consulta 19 de julio, 2014).

La “gamification” alude a tecnologías del juego, entendiendo al concepto de tecnologías del juego, de la mano de las tecnologías del Yo, referidas por Foucault. En esta tesitura, jugar en espacios organizacionales es una forma en 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: 16).

En otras palabras, a través de las “mecánicas de juego” el sujeto es modificado, transformado, “con el fin de alcanzar un cierto grado de perfección”. Un ejemplo de cómo la “gamification”, en tanto tecnología del Yo, opera en las empresas y organizaciones lo tenemos en el discurso del liderazgo, que como bien sabemos ha adquirido fuerza en los últimos años. A través de “mecánicas de juego” el líder no sólo ratifica tal condición, sino se mantiene “joven”, “activo”, con la energía suficiente para inspirar y motivar a su equipo. En esta tesitura, la gamification estaría en la base de la promoción del liderazgo organizacional como una perpetuación de la inmadurez (Sievers, 1994: 198).

Otra expresión de la “gamification” como tecnología del Yo se observa en la enorme gama de “objetos y experiencias lúdicas” volcados en empresas y

³ La abundancia de comillas indica que nos sentimos en terrenos pantanosos, esquivos, inestables y poco conocidos. Y más vale agarrarse de unas frágiles comillas, que desbarrancarse en la sólida arrogancia de las afirmaciones sin cortapisa.

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 en Andersen, 2009:1).

En otros términos: en aras de promover la innovación a través de la creatividad, de estimular la adhesión de empleados y trabajadores a los principios y valores de la empresa u organización, de generar incremento de utilidades, mediante la diferenciación de productos, el marketing, el branding, etc. las empresas han comenzado a echar mano, cada vez con mayor intensidad, de la “gamification”. Así, no resulta extraño constatar que en empresas y organizaciones se utilizan recursos lúdicos para diferentes fines, asociados todos ellos, a la mejora del desempeño o performance de la organización. Sobre el particular, la literatura producida por consultores, académicos y practicantes es prácticamente infinita: desde la teoría de juegos para la toma de decisiones, hasta el uso de metáforas como ruta o estrategia para la re-construcción de estrategias organizacionales.

En un trabajo previo (Saldaña, 2010), hemos construido la noción de interfaces lúdicas. La idea central de esta noción es que la actividad lúdica opera como una interface entre diferentes procesos y actores organizacionales, entre diferentes identidades y formaciones profesionales, entre perspectivas e intereses disímiles, entre paradigmas gerenciales divergentes, entre trayectorias sociales, tecnológicas y económicas bifurcadas, etc. Esta noción está fuertemente influida por Crozier y Friedberg quienes señalan que “El juego es el instrumento que los hombres elaboraron para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de la acción organizada. El juego concilia la libertad con la restricción. El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de éste (Crozier y Friedberg, 1990:56)”.

La noción de interfaces lúdicas ha sido relevante para profundizar en las relaciones del juego, el trabajo y la organización. Las interfaces lúdicas permiten establecer lazos entre decisiones (de orden racional, al menos es el supuesto) y

acciones (no necesariamente racionales). El juego, en su irreductible irracionalidad, permite no sólo la transmisión de información entre diferentes actores, lo que facilita la coordinación de actividades, sino también vehicula la energía psíquica (emociones como la pasión, la vergüenza o la culpa) de la que se alimenta la organización. En otras palabras, la interfaz lúdica contribuye a la transformación del sufrimiento laboral, pero también de la pasión y el orgullo en el trabajo, en utilidades para la empresa.

Hasta aquí el breve recorrido por las complejas relaciones entre juego, trabajo y organización. Con los anteriores argumentos, estamos en condiciones de exponer nuestras ideas centrales para avanzar en la construcción de una teoría del capital lúdico organizacional.

4. Capital lúdico organizacional

Como lo mencionamos al inicio, los referentes empíricos que nutren estas reflexiones han sido recogidos durante la realización de la tesis doctoral de Héctor Villanueva titulada *Gestión del juego en el Centro de Estudios del Jazz y en el Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana*. En el transcurso de la investigación surgió la noción de capital lúdico. Nos parece que este concepto (en embrión aún) es una de las claves de lectura para comprender los procesos de creación y aprendizaje artísticos en contextos organizacionales. Hasta donde hemos podido percatarnos, el concepto de capital lúdico organizacional no ha sido acuñado, por lo que asumimos cabalmente el riesgo que implica aventurarse en terrenos teóricos ignotos, no obstante y como lo hemos asentado, en años recientes el tema del juego ha ganado terreno en los estudios sobre organizaciones, si bien al parecer aún no impacta en la gestión. En otras palabras, poco, muy poco, hemos encontrado sobre juego y gestión. Y si seguimos las pistas ofrecidas por Huizinga (2008:17), quien señala que “el juego auténtico, puro, constituye un fundamento y un factor de la cultura”, es necesario interrogarnos sobre las relaciones entre juego, cultura y gestión. Por esta línea de reflexión necesariamente debemos preguntarnos sobre los procesos de gestión del juego. En este punto estamos.

A manera de viñetas para ilustrar la importancia del juego en la formación de los jóvenes jazzistas, presentamos los siguientes fragmentos de entrevistas realizadas como parte del trabajo de campo de la investigación.

Dice la joven jazzista chilena Camila Meza:

- Meza: *Bueno, yo creo que lo primero es la comunicación con los músicos, hay un juego entre nosotros de jugar, claro, de jugar con los sonidos, y con la intención y la dinámica, como hacia dónde puede ir la música, porque siempre que va como, porque lo que gusta a mí es esta, esa, como incertidumbre, como que pueden pasar cosas...* (Entrevista de Héctor Villanueva).

Por su parte un estudiante del Centro de Estudios del Jazz, Jareth Armas, en referencia a una de las clases magistrales impartida por el pianista Dave Kikoski, dice lo siguiente:

- Armas: *¿Qué he aprendido? Las cosas que yo he aprendido en primero es como a ver el jazz no tanto como un género musical, sino verlo como una forma más sentimentalista, como una forma libre de expresión, y de las clínicas, por ejemplo de Kikoski, lo que aprendí, yéndose más enfocado al instrumento es a no limitarse y a, a ju..a ser libre, a hacer lo que uno quiere y no limitarse, ir jugando con las cosas y no hacer las cosas de una forma predeterminada. Pues lo pienso como si yo fuera un niño...y tuviera que divertirme, es como cuando un niño llega y se pone a jugar con la pelota, por ejemplo rebotas una pelota de basquetbol, la puedes rebotar más lento o más rápido ¿No? En ese sentido yo puedo hacer lo mismo con el instrumento, puedo tocar lento, tocar rápido, puedo, no sé, quedarme callado, no decir nada y de repente decir mucho, ahí es donde yo siento que empiezas a jugar.* (Entrevista de Héctor Villanueva).

De los anteriores testimonios destacamos tres elementos: i) en primer lugar la evidente importancia pedagógica del juego en los procesos de creación y socialización de los conocimientos (en la perspectiva de Nonaka, Takeuchi, 1999: 69-70); ii) en segundo lugar, la incertidumbre a la que alude Meza, toda vez que es un rasgo inequívoco de una actividad lúdica; iii) en tercer lugar, destacamos las palabras de Armas en torno a la libertad que implica jugar al jazz.

Podemos encontrar muchas más referencias que ilustran con toda claridad las dimensiones lúdicas puestas en juego (si se nos permite la expresión) en el FestJazzUV. Sugerimos girar un poco la mirada y ver a contraluz, esto es, analizar cómo desde la organización, en este caso la Universidad Veracruzana (UV), se conciben estas dimensiones lúdicas. Antes, una pequeña apostilla.

La Universidad Veracruzana es la Institución Pública de Educación Superior con más cobertura en el Estado de Veracruz, en México; a lo largo de los años, ha ganado prestigio a nivel nacional e internacional en el ámbito artístico, por sus destacados grupos musicales, de ballet, teatro, etc., así como por los festivales que organiza durante el año. Entre ellos destaca el FestJazzUV. Es decir, la UV se destaca en el escenario de las universidades mexicanas precisamente por las artes: teatro, orquesta sinfónica, danza, jazz, orquesta de salsa, artes plásticas, etc. Esto es y a reserva de investigar en detalle para estar en condiciones de ofrecer datos duros, las actividades lúdicas implicadas en la creación artística son centrales en la vida de la universidad. En este orden de ideas, afirmamos que nuestra institución posee enorme capital lúdico, que no se sabe cómo surge, dónde está, cómo se gestiona.

Por esta vía de reflexión nos hemos planteado una pregunta clave, de la que no tenemos respuesta, o al menos no una respuesta del todo satisfactoria: ¿cómo se convierte el juego en capital? Honestamente, no sabemos. La única pista que tenemos es a través de la perspectiva institucional. El mercado, por ejemplo. El juego se convertiría en capital cuando se transforma en mercancía y entra al circuito de la oferta y la demanda; quizás los videojuegos entrarían en esta categoría. Sin embargo, el argumento es débil: es el juguete la mercancía (videojuego), no necesariamente el proceso de fabricación de éste en el que los diseñadores de juego han debido jugar para poder realizarlo. La brillante tesis doctoral de Laurent Simon (2002), a través de un minucioso estudio etnográfico, demuestra que para la fabricación de juegos de video los game-designers pasan una buena parte de su jornada laboral, jugando. Mejor dicho, su jornada laboral es jugar. En este caso queda más o menos claro que el juego se convierte en capital cuando es objetivado en la mercancía “juguete”. Otro ejemplo que hemos indagado es el del Cirque du Soleil, empresa mundialmente conocida con niveles de facturación anual arriba de los mil millones de dólares, y que en el proceso de creación de sus espectáculos (core business) hay elementos lúdicos en abundancia. Se juega para crear un espectáculo. Lo que se vende es el show, no el juego, pero es impensable la creación de ese espectáculo sin que los actores,

directores, coreógrafos, músicos, etc., jueguen. Al igual que los game-designers, su trabajo es jugar, si bien dentro de los marcos organizacionales (es decir, la organización fija al menos una parte de las “reglas del juego”). Subrayamos: las reglas del juego son establecidas por la organización, en función también de criterios de orden institucional.

También se puede pensar al capital lúdico subsumido en otra forma de capital más general: el capital cultural, fundamentalmente en la forma de “estado incorporado” (Bourdieu, 2011: 214). Desde luego que esta es una posibilidad de análisis, no obstante consideramos que por esta vía la potencia analítica del concepto capital cultural no gana absolutamente nada, al mismo tiempo que la especificidad de la dimensión lúdica (las características establecidas por Huizinga, enlistadas al inicio de este documento) se diluye en la abstracción del capital cultural.

Pensamos que vale la pena jugárnosla por la apuesta del capital lúdico organizacional. El mundial de fútbol acaba de concluir, aquí precisamente en Brasil. En términos generales, la inversión global fue de unos 12 mil millones de dólares. El impacto en el PIB brasileño se estima será del orden de los 80 mil millones hacia el año 2019⁴. No es nuestra intención analizar o debatir las cifras, simplemente queremos ilustrar que esa enorme cantidad de dinero gira en torno a una competición deportiva, a un juego. Al alero de esta consideración es dable suponer, al menos como hipótesis, que el capital lúdico es una de las formas de existencia del capital.

En la construcción de la noción de capital lúdico organizacional consideramos necesario establecer algunas premisas.

- a. En primer lugar, consideramos que es una noción relacional, esto es, debe analizarse en función de otros procesos y dimensiones de la organización. Particularmente, la cultura, el poder y fundamentalmente los procesos de aprendizaje. Como mencionan Weick y Westley (1996), existen espacios o momentos donde el desorden permite el aprendizaje. Estos momentos son: i)

⁴ Datos obtenidos de <http://www.reportelobby.com/2013/12/copa-del-mundo-brasil-2014-su-impacto.html> (Consulta el 20 de julio de 2014).

momentos de humor; ii) momentos de improvisación; iii) los “pequeños triunfos”. Como nos percatamos, estos tres “momentos” están en correspondencia con actividades lúdicas.

- b. En segundo lugar, pensamos que la pertinencia del (posible) concepto deriva de la flexibilidad con la que se utilice. En esta tesitura, se trataría de una noción “ajustada” a diferentes realidades organizacionales. De esta forma, la potencialidad analítica del capital lúdico organizacional se potencia en la medida en que se adecua a los rasgos y singularidades de empresas y organizaciones. La teoría de campos sociales de Bourdieu (1997) bien puede aportar un marco de referencia para “ajustar” la noción a los diferentes campos organizacionales y a la identidad de los actores que los animan.
- c. En tercer lugar, llamamos la atención en la importancia de eludir la tentación prescriptiva, normativa, gatillada por la noción misma de capital. Concebimos al capital lúdico como la capacidad de las organizaciones para, jugando, crear realidades alternas que ofrezcan alternativas no previstas mediante los recursos y procesos racionales. En esta tesitura, el capital lúdico se definiría no sólo ni fundamentalmente por su aportación para el desarrollo de nuevas rutinas, procesos o productos (tarea propia de la creatividad, suponemos), sino por su capacidad de crear alteridades o espejos organizacionales. Con esto queremos significar que la noción de capital lúdico está anclada (valga la ironía) en el imaginario y más en particular, en el sistema managinario de la organización.
- d. Al alero de esta consideración, el capital lúdico organizacional es parte de las tecnologías del Yo desplegadas en la organización por el sistema managinario. Llama mucho la atención que uno de los libros de análisis organizacional más importantes se titule *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* (Los juegos del poder y del deseo en la empresa, Enriquez, 1997). En este trabajo, Enriquez establece que en el capitalismo flexible la adhesión psíquica y emocional de los empleados o colaboradores es el eje sobre el que se diseñan las estructuras de las organizaciones, se definen los estilos o pautas de dirección y se modulan las actividades de gestión. La intención al desplegar

estos complejos dispositivos, es presentar el cariz seductor del poder al tiempo que se nubla su carácter violento y coercitivo. El trabajador, empleado, colaborador o ejecutivo (y la dificultad de la nomenclatura evidencia la complejidad misma del fenómeno), queda de esta manera irremisiblemente sujeto a la organización, por cuanto ésta le ofrece la posibilidad de ejercer sus capacidades físicas, intelectuales y emocionales... al tiempo que lo somete mediante la exacerbación de su narcisismo, la exultación de sus paranoias o la simple amenaza de retirarle el reconocimiento de su deseo. Afirmamos que esta movilización del imaginario se da, al menos parcialmente, a través del outdoor training, el team building o la metodología llamada Lego Serious Play, entre muchas otras tecnologías del Yo utilizadas en empresas y organizaciones.

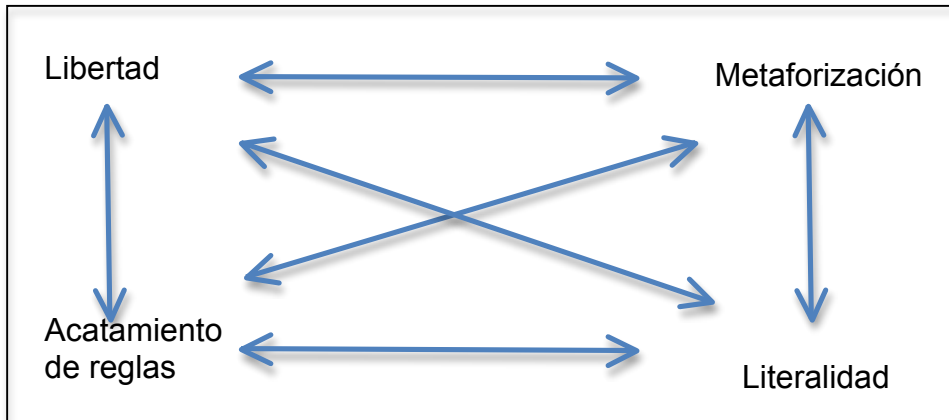
Las premisas anteriores nos parecen las mínimas, lo que significa que puede haber más. Estamos trabajando en identificarlas.

Para finalizar, queremos compartir algunas de las ideas eje que orientan nuestra investigación. Hemos comenzado a trabajar en el desarrollo de una especie de cartografías lúdicas organizacionales. Se trata de meros esquemas que, a la manera de mapas, nos permitan ir analizando y ubicando las características del juego sugeridas por Huizinga dentro de organizaciones, en particular y por el momento, en el Centro de Estudios del Jazz de la Universidad Veracruzana.

Tomemos, por ejemplo, dos rasgos del juego: la libertad y el sometimiento a determinadas reglas. Simon (2002) ha sugerido el concepto de “legalibertad” del juego para dar cuenta de ambas –y excluyentes- características. La “legalibertad” del juego consiste precisamente en posibilitar márgenes de libertad, dentro de marcos institucionales “legales” (las reglas del juego, digamos). Nosotros consideramos necesario entender que libertad y sometimiento a reglas están en constante tensión: no puede existir la una sin la otra, pero el equilibrio entre ambas es precario, oscilante. Al mismo tiempo, tomemos otra característica del juego: su capacidad de “salirse de la vida corriente” y construir un orden distinto a la vida

cotidiana; esta capacidad la llamamos de metaforización. Con estos elementos, podemos construir un primer “mapa” que nos ayude a comprender las tensiones implicadas en la puesta en juego del capital lúdico.

Figura 1. Tensiones del capital lúdico organizacional



Lejos de pensar estas características como elementos fijos, inmutables, aislados, creemos que están en permanente tensión. Así, por ejemplo, hay momentos en los que la libertad adquiere mayor importancia que el acatamiento a las reglas; esta tensión es permanente en la creación artística, particularmente en el jazz. Asimismo, la posibilidad de crear alteridades a través de las metáforas encuentra su contraparte en la literalidad (de orden racional, evidentemente). Al mismo tiempo, habría tensiones entre la literalidad exigida en muchos procesos organizacionales y la libertad necesaria para la creatividad; o entre el acatamiento a las reglas (institucionales) y la construcción de realidades alternas mediante metáforas u otras acciones.

Sobre la base de la figura anterior (que por cierto, en lo absoluto la consideramos acabada), estamos en proceso de elaborar un sistema cartográfico que nos permita dar cuenta del movimiento del capital lúdico en las organizaciones y sus lazos con otras formas de capital.

5. Conclusiones

En este trabajo realizamos una aproximación a la noción de capital lúdico organizacional. A lo largo de los años, la atención que los investigadores han dado al juego y su relación con el trabajo y la organización ha cambiado. En efecto, toda vez que el juego ha debido cargar durante años con el estigma de su “falta de seriedad” los académicos han centrado su atención en “lo serio”: el trabajo, la empresa, la productividad, la motivación y cientos de tópicos más. Sin embargo, en años recientes el juego paulatinamente ha ido ganando terreno en el mundo de la academia, lo que se manifiesta en el número de libros y artículos publicados, los congresos y workshops en que se aborda esta temática, etc. La revisión de este material, al menos al que hemos tenido acceso, nos ha permitido observar que las relaciones entre el juego y el trabajo se han construido desde muy diferentes perspectivas, dando por resultado un constructo de pensamiento muy complejo, elusivo, y hasta opaco. La intención de este trabajo ha sido intentar dar un poco de luz en la temática y someter nuestras conjeturas e ideas al escrutinio de nuestros pares.

Sostenemos que las actividades lúdicas no son sólo recursos creativos, estrategias de aprendizaje, metáforas de la organización o parte de la dimensión simbólica, sino un constituyente mismo de la organización, un elemento absolutamente esencial que opera como recurso de resistencia laboral frente al poder gerencial pero al mismo tiempo, y paradójicamente, como medio de funcionalidad organizacional, inclusive como forma en que la racionalidad gerencial puede concretarse en acciones que escapan a sus prescripciones.

La propuesta conceptual del capital lúdico organizacional está en proceso de desarrollo. Nos parece que una forma de avanzar en la reflexión, el debate y la contrastación de nuestras ideas con referentes empíricos es a través de construir una especie de sistema topográfico que nos permita “mapear” las tensiones implicadas en las acciones lúdicas. En esa tarea estamos comprometidos puesto que coincidimos plenamente con Winnicott en que “lo universal es el juego”.

Bibliografía

Andersen, N. (2009) Power at Play. The relationships between Play, Work and Governance. Ed. Palgrave Macmillan. GB.

Andersen, N. (2011) "Who is Yum-Yum? A cartoon state in the making". *ephemera articles theory & politics in organization*. Volumen 11 (4) 406-432.

Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993) *El Coste de la Excelencia*. Paidós. Barcelona.

Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas Sobre la teoría de la acción*. Ed. Anagrama, Barcelona.

Bourdieu, P. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Siglo XXI editores. Buenos Aires.

Clarke, T. y Clegg, S.(1998) *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for The 21 Century*. Harper Collins Business, London, Great Britain

Costea, B., Crump, N., & Holm, J. (2005). "Dionysus at work? The ethos of play and the ethos of management". *Culture and Organization*, 11(2), 139-151

Crozier, Michel y Friedberg Ehrard (1990). *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana. México.

Fleming, P. (2011) "The playing fields of late capitalism". *ephemera articles theory & politics in organization*. Volumen 11 (4) 495-500

Foucault, M. (1990). *Tecnologías del Yo*. Paidós.

Heelas, Paul (2002). "Work ethics soft capitalism and the 'turn to life'". *Cultural Economy*. Paul du Gay y Stuart Hall, editores. SAGE Publications, Londres.

Huizinga, Johan. (1987) *Homo Ludens*. Ed. Alianza /Emecé

Kavanagh, D. (2011) "Work and play in management studies: A Kleinian analysis" *ephemera articles theory & politics in organization*. Volumen 11 (4) 336-356.

Knudsen, H. (2011) "The game of hospitality". *ephemera articles theory & politics in organization*. Volumen 11 (4) 433-449

Krempl, S. y Beyes, T. (2011) "Work = work ? work: In defence of play". *ephemera articles theory & politics in organization*. Volumen 11 (4) 466-481

Laurent, Simon. (2002). *Le management en universe ludique: Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise de multimédia à Montréal (1998-1999)*. École des Hautes Études Commerciales. Montréal, Qc., Université de Montréal: 459.

Lazzarato, M. Y Negri, A. (2001). *Trabajo inmaterial*. DP&A Editora Río de Janeiro

Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica*. Anagrama. España

Morgan, G. (1993) *Imaginization. The art of creative management*. SAGE Publications. Londres

Morgan, G. (1988) *Imágenes de la organización*. Alfaomega. México.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México

Peters, J. "The work of games". (2011) *ephemera articles theory & politics in organization*. Volumen 11 (4) 490-494

Polanyi, Michael (1983) *The Tacit Dimension* Gloucester, Massachussets.

Rickards, Tudor *Creativity and The Management of Change*. Ed. Blackwell Business, USA, 1999.

Saldaña Rosas, A. (2010). "Las interfaces lúdicas de la organización". XIV Congreso Internacional de la Academia de las Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA) 2010. Monterrey Nuevo León: ACACIA

Saldaña Rosas, A. *Momentos de gracia: organizar lo imposible* (2009) México, D.F.: Universidad Veracruzana y Universidad Autónoma Metropolitana.

Sievers, Burkard (1994) *Work, Death, and Life Itself. Essays on Management and Organization*. de Gruyter, Berlin.

- Smircich, L. (1983) "Concepts of Cultura and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, <http://links.jstor.org/sici?sici=001-8932%28198309%2928%3A3%3C339%ACOCAOA%3E2.0.CO%3B-D>> (30 Septiembre 2012).
- Smircich, L. and Stubbart, Ch. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, vol. 10 No. 4.
- Villanueva, H. y Saldaña, A. (2013). *Gestión y metaforización en la organización*. I Coloquio de Administración y Gestión para el Desarrollo: "Nuevos Paradigmas de Gestión y Organización desde la Perspectiva Latinoamericana"
- Von Krongh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación del conocimiento: Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*. Oxford University Press. Traducción: Enrique Cruz Mercado González. México.
- Weick, K. E. y F. R. Westley (1996) "Organizational Learning: Affirming an Oxymoron". En S.R. Clegg, C. Hardy, W. Nord (ed), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, 440-458.
- Weick, K. E. y F. R. Westley (1996). *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron*. En S.R. Clegg, C. Hardy, W. Nord (ed), *Handbook of Organization Studies*, sage, 440-458
- Winnicott, D. W. (2003) *Realidad y juego*. Editorial Gedisa. Barcelona.