

# MÁS ALLÁ DEL CAMBIO PLANIFICADO ¿JUGAMOS?

El cambio planificado solo es válido cuando se tiene la capacidad de planear el futuro. Pero ¿es útil cuando las organizaciones tienen que hacer frente a la incertidumbre? En el contexto actual, se vuelve necesario plantear otra perspectiva: el cambio como interacción

**JAP BOONSTRA**

Profesor de Dinámica de la Organización del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESAD Business School y profesor de Cambio, Organización y Liderazgo en la Universidad de Economía y Empresa de Viena

**FRANCISCO LOSCOS**

Profesor de Liderazgo, Talento y Cambio del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESAD Business School



# H

ace veinte años, aunque, para la mayoría de organizaciones, el contexto ya era complejo, se gestionaba como unívoco, es decir, con el mismo significado o la misma interpretación. Se podía entender el contexto si se reunían los conoci-

mientos suficientes. Los famosos análisis DAFO del entorno y la consecuente planificación de hipótesis eran populares. Así, las organizaciones podían centrarse en diferentes combinaciones de producto y mercado que estaban claramente definidas. Había numerosos modelos de diagnóstico disponibles para identificar problemas, y las soluciones consistían en “comprobarlas” –como la reingeniería de procesos, las normas ISO, Lean, Six Sigma...– estaban al alcance de todos. Era un entorno ordenado, en el que la clave era tener bien claro lo que sucedía. Y el cambio planificado encajaba bien en ese mundo predecible.

Estos últimos años, en cambio, las organizaciones están experimentando turbulencias en el entorno en el que operan. La globalización, la digitalización, los condicionantes que rodean a la cuarta revolución industrial, como la inteligencia artificial, el funcionamiento de los mercados y las medidas públicas de clara regulación e intervención de los mecanismos de mercado han contribuido a crear una dinámica anteriormente desconocida.

Por ese tipo de razones, muchas organizaciones están cambiando. El trabajo profesional se modifica y se coopera más en redes. Y la interacción dentro de las compañías y entre ellas también varía notablemente. Estos cambios no son fáciles, por las exigencias contradictorias del entorno y las tensiones entre las partes interesadas dentro y alrededor de las organizaciones. Se trata de un mundo en adaptación que requiere incorporarse a las dinámicas en curso.

En este entorno, el cambio planificado no ayuda, es un paradigma del pasado.



## EL CAMBIO PLANIFICADO

El cambio planificado es una tentación, porque crea la ilusión de que el cambio en las organizaciones puede ser dirigido. Quizá era así en el mundo predecible de antaño, pero, en el mundo actual, atenderse al cambio planificado conduce principalmente al estancamiento de la ilusión del cambio. Y es que, si intentamos disminuir la incertidumbre a través de la planificación, por lo general, acabaremos en la parálisis, básicamente porque desconocemos cómo hacer frente a acontecimientos inesperados. Además, al tratamiento de la incertidumbre le beneficia la adaptabilidad, y la adaptabilidad difícilmente se deja planificar.

No obstante, el cambio como proceso planificado y dirigido sigue siendo popular entre la mayoría de gestores.

## SI INTENTAMOS DOMINAR LA INCERTIDUMBRE A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN, POR LO GENERAL, ACABAREMOS EN LA PARÁLISIS, BÁSICAMENTE PORQUE DESCONOCEMOS CÓMO HACER FRENTE A ACONTECIMIENTOS INESPERADOS

Y, al final, todos abrazan el cambio planificado por la necesidad de seguridad y previsibilidad.

### EL CAMBIO COMO INTERACCIÓN

En el entorno actual, incierto, cambiante y dinámico, la visión del cambio como interacción es la perspectiva más adecuada para las organizaciones que quieren estar preparadas para hacer frente a los cambios, ya que ayuda a iniciarlos. Esa perspectiva implica que las personas interactúan en el cambio: imaginan el futuro, transitan la incertidumbre y se responsabilizan de dar contenido al futuro de la organización.

No se trata de un cambio planificado con objetivos preestablecidos, sino de un proceso colectivo de búsqueda en el que los individuos cooperan en la organización, el cambio y la transformación.

Esta perspectiva hace visible que el cambio no es tarea para una sola persona, sino la cualidad de adaptación de muchos para, juntos, interpretar y aprovechar el entorno. Además, encierra perfectamente en contextos de incertidumbre, porque el cambio propio solo es posible gracias a la interacción entre los distintos participantes.

La perspectiva del cambio como interacción requiere valor para entrar en una situación incierta y hacer frente a las tensiones, lo que conduce a una elección fundamental: seguir el camino de la certidumbre y del cambio planificado, centrado en la estabilidad y el control, o seguir el camino de la tensión y de la incertidumbre, que contribuye a una profunda transformación en nuestras organizaciones y en el mundo que nos rodea.

### EL JUEGO COMO METÁFORA DEL CAMBIO

El juego es una visión metafórica adecuada para las organizaciones que quieren prepararse para el futuro. Pero ¿cómo se pueden preparar los jugadores de las organizaciones para lo que todavía no saben y hacer frente a las sorpresas inherentes a un contexto VUCA? Para gestionar la complejidad y la volatilidad es necesario que estén preparados para las sorpresas y la posibilidad de perturbaciones.

## EN EL ENTORNO ACTUAL, INCERTO, CAMBIANTE Y DINÁMICO, LA VISIÓN DEL CAMBIO COMO INTERACCIÓN ES LA PERSPECTIVA MÁS ADECUADA PARA LAS ORGANIZACIONES QUE QUIERAN ESTAR PREPARADAS PARA HACER FRENTE A LOS CAMBIOS, YA QUE AYUDA A INICIARLOS

• Una manera de hacer frente a lo desconocido es reforzar la capacidad de adaptación. Una organización con capacidad de adaptación sobrevive a una conmoción.

La capacidad de adaptación requiere cierta solidez, de modo que haya tiempo para hacer frente a las conmociones y recuperarse de ellas. Esto significa, por un lado, que se puedan aprender principios para no recrear en antiguos patrones. Y, por otro, que se puedan ver posibilidades en cada conmoción o crisis y, en consecuencia, actuar de una manera diferente a la habitual. Ello implica que los acontecimientos deben volverse a interpretar y que, si las circunstancias lo requieren, hay que impulsar la desviación de rutinas y de criterios tradicionales.

• La otra manera de hacer frente a lo desconocido es reforzar la flexibilidad. Una organización flexible es aquella que puede hacer frente a sorpresas que, con antelación, no está claro que puedan producirse.

Por flexibilidad se entiende la continuidad por medio de la transformación. Se requiere que los impulsores de los cambios tengan curiosidad por lo desconocido, una actitud abierta y estar continuamente alerta para identificar a tiempo las señales.

—>

El tratamiento de las connotaciones y de las sorpresas es un proceso continuo que permite distinguir señales débiles de perturbaciones e incidentes, y solo funciona bien si se está abierto a la posibilidad de que haya una perturbación de la realidad creada previamente. La detección de señales débiles y la adaptación a lo inesperado son más fáciles en organizaciones en las que los jugadores, por un lado, interactúan en el terreno de juego y, por otro, crean espacio para jugar, desde perspectivas de empoderamiento, compromiso y autoorganización.

**LA EXPLORACIÓN DEL FUTURO**

Una manera práctica de explorar el futuro y crear movimiento consiste en reunir a jugadores que, a partir de su propia experiencia, tengan una visión

de las evoluciones que se producen en el contexto de su empresa. Estos profesionales pueden estar en determinados departamentos o, simplemente, ser jugadores con experiencias y antecedentes muy variados.

La idea es que, reuniendo imágenes distintas, surja una imagen global variada. Para ello se crean espacios de conversación alrededor de las experiencias existentes, con el objetivo de encontrar nuevas perspectivas que estén fuera del ámbito de actuación de los participantes. De hecho, se puede invitar a nuevos jugadores para que presenten sus experiencias y su visión. Así, poco a poco, va cobrando forma una imagen rica de lo que está sucediendo.

Tras estos primeros espacios de conversación, se pueden crear nuevos

**LA DETECCIÓN DE SEÑALES DÉBILES Y LA ADAPTACIÓN A LO INESPERADO SON MÁS FÁCILES EN ORGANIZACIONES EN LAS QUE LOS JUGADORES, POR UN LADO, INTERACTÚAN EN EL TERRENO DE JUEGO Y, POR OTRO, CREAN ESPACIO PARA JUGAR, DESDE PERSPECTIVAS DE EMPODERAMIENTO, COMPROMISO Y AUTOORGANIZACIÓN**



espacios con un grupo variado de directivos, empleados, clientes, socios comerciales, investigadores de tendencias, universitarios, responsables políticos, formadores de opinión... En ellos se crean imágenes de futuro y se ponen en común. La exploración del entorno y las imágenes de futuro se reúnen en un relato significativo, que constituye un punto de partida para entablar conversaciones sobre un futuro deseable con los interesados que quiebran y puedan desempeñar un papel para preparar a su organización para el futuro.

Esta interacción tiene como objetivo principal prever conjuntamente las posibilidades de futuro deseables para la organización y desarrollarlas.

**GENERACIÓN DE MOVIMIENTO**

Para hacer realidad el futuro deseado en un mundo desordenado y en un terreno de juego dinámico y caótico, es necesario experimentar y aprender de la experiencia. Ya no se trata únicamente de actuar de manera eficaz, garantía de éxito en un contexto regulado y previsible, sino, esencialmente, de actuar utilizando la interacción como vía para explorar y encontrar caminos de adaptación en un mundo en constante evolución, en el que los acontecimientos, las oportunidades y las posibilidades están mezclados.

Por medio de la experimentación, se desarrolla la visión de lo que es posible que vaya a suceder. De esta manera, uno puede aproximarse al futuro experimentando como funciona. Eso sucede primero a pequeña escala y en pequeños pasos, para determinar la dinámica y aprovechar así las experiencias de los participantes, con el reto de, juego, dar los siguientes pasos. De este modo, sobre la marcha, surge un movimiento más profundo de cambio y transformación, al que contribuyen los distintos jugadores.

La comprensión de la "evolución" en un terreno de juego dinámico y caótico surge por medio de la experimentación y de la capacidad de aprender de ella (ver el cuadro 1).

Además, es a través de la experimentación como se hace comprensible la dinámica sobre el terreno de juego: los patrones de juego se exponen y empieza a vislumbrarse lo que no sa-

**CUADRO 1. MUNDOS ORDENADOS Y DESORDENADOS**

<b>Ordenado</b>	<p><b>Complejo pero comprensible</b></p> <p>Cambios en tiempo y espacio</p> <p>Análisis de las relaciones causales</p> <p>Planificación de escenarios</p> <p>"Prácticas siguientes"</p> <p>Diagnóstico-evaluación-resolución</p>	<b>Desordenado</b>
<p>Simple y previsible</p> <p>Estabilidad en un entorno conocido</p> <p>Averiguación de causa-consecuencia</p> <p>Protocolos y normas</p> <p>"Buenas prácticas"</p> <p>Análisis-categorización-reacción</p>	<p>Dinámico e interpretable</p> <p>Observación e interpretación de la dinámica</p> <p>Creación de imágenes de la realidad</p> <p>Experimentación y aprendizaje</p> <p>"Experiencias"</p> <p>Experimentación-reflexión-aprendizaje</p>	
	<p>Caótico e imprevisible</p> <p>Entorno desconocido</p> <p>Interpretación de la situación y actuación</p> <p>Acción colectiva y puesta a prueba</p> <p>"Éxito y fracasos"</p> <p>Acción-observación-estabilización</p>	

Fuente: Snowden D. J. y Boone M. E. "A leader's framework for decision making". Harvard Business Review, 85, 11, 2007

remos. De ese modo, la experimentación se convierte en parte de la previsión, por lo que los jugadores actúan juntos en el terreno de juego.

Un primer dilema del cambio consiste en encontrar el equilibrio entre estabilidad y movimiento. Demasiado movimiento contribuye al caos. Y en una situación de gran imprevisibilidad, la estabilización puede ayudar a entrar en acción. Por eso, deténcese durante un momento ya es un excelente paso adelante.

Un segundo dilema es cuánta incertidumbre pueden soportar los jugadores en situaciones de cambio y cuánto riesgo es aceptable a la hora de poner a prueba nuevos métodos de trabajo. Para generar movimiento, se debe buscar continuamente un equilibrio entre la estabilidad y la transformación en un mundo dinámico en el que las organizaciones sepan conservar su identidad y prepararse para el futuro.

**OTRA TERMINOLOGÍA PARA EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

El lenguaje es un instrumento de extraordinario impacto en los modelos de desarrollo organizacional. Y es que la lengua forma nuestros pensamientos, incide en la configuración de nuestras ideas e influye así sobre

**ES A TRAVÉS DE LA EXPERIMENTACIÓN COMO SE HACE COMPENSIBLE LA DINÁMICA SOBRE EL TERRENO DE JUEGO: LOS PATRONES DE JUEGO SE EXPONEN Y EMPIEZA A VISLUMBRARSE LO QUE NO SABEMOS. DE ESE MODO, LA EXPERIMENTACIÓN SE CONVIERTE EN PARTE DE LA PREVISIÓN, POR LO QUE LOS JUGADORES ACTÚAN JUNTOS EN EL TERRENO DE JUEGO**

nuestros actos. Si un modelo plantea nuevas perspectivas en la visión del cambio (prescindiendo, en la metáfora del juego, de los paradigmas del cambio racional y planificado e introduciendo nuevos paradigmas que posibiliten la gestión del cambio en dinámicas de interacción), entonces hay que utilizar un lenguaje diferente. —>

**CUADRO 2. NUEVOS PARADIGMAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO. DEL CAMBIO PLANIFICADO AL CAMBIO COMO INTERACCIÓN**

EL CAMBIO PLANIFICADO	EL CAMBIO COMO INTERACCIÓN
<b>Objetivo del cambio</b> Es complicado definir objetivos concretos si los acontecimientos que los determinan están en constante transformación	<b>Ambición de juego</b> En la ambición de juego, el "espacio para el cambio" viene impulsado desde el significado y el valor de la organización
<b>Proyecto de cambio</b> El proyecto o programa se centra en el calendario, las personas, los recursos y el resultado	<b>Dinámica del juego</b> El cambio se centra en la designación de la dinámica del cambio, la experiencia colectiva y en las posibles reacciones a lo anterior
<b>Trayecto del cambio</b> El cambio como "viaje organizador" a través de un trayecto fijo y siempre de la misma manera	<b>Aventura del cambio</b> El cambio como una "aventura colectiva" en la que los acontecimientos determinan la dirección a seguir y posibilitan nuevas experiencias
<b>Diagnóstico</b> Diagnóstico de una situación sobre la base de los datos y las competencias profesionales	<b>Patrones de juego</b> Atribución de significado a una dinámica y/o a la identificación colectiva de los acontecimientos y/o de los patrones de juego
<b>Estrategia de cambio</b> Estrategia específica de cambio relacionada con el diagnóstico de problemás y la urgencia creada	<b>Idea de juego</b> Desarrollo de una idea de juego en la que contribuyen los diversos jugadores y en la que se combinan estrategias
<b>Intervenciones</b> Actividades planeadas orientadas a encauzar el cambio	<b>Formas de juego</b> Actividades útiles y acciones de apoyo orientadas a tener impacto en el cambio con independencia de los roles y/o calendarización
<b>Plan de intervención</b> Estructura de las intervenciones planeadas en un plan de cambio coherente	<b>Interacción</b> Dinámicas de interacción entre los diferentes jugadores con el objetivo de mejorar la experiencia de cambio
<b>Planificación</b> Planificación de un trayecto de cambio con una hoja de ruta y plazos de ejecución	<b>Momento oportuno</b> Elección del momento oportuno y del calendario adecuado para aprovechar las fuerzas positivas y seguir adelante
<b>Dirección clara</b> Dirección y orientación del cambio conforme a un plan bien definido	<b>Experiencia de juego</b> La experiencia en el cambio se adquiere a través de la reflexión colectiva sobre dicha experiencia y el aprendizaje de todo ello
<b>Agentes de cambio</b> Gestores y agentes de cambio con roles directivos y/u orientativos	<b>Jugadores en el cambio</b> Todos aquellos que puedan contribuir desempeñando un rol en el cambio y aprendiendo sobre la base del mismo
<b>Asesores</b> Asesores como expertos que aportan conocimientos y experiencia al cambio	<b>Compañeros de juego</b> Asesores como compañeros de juego que aportan su contribución para conseguir un mejor cambio
<b>"Homo economicus"</b> La persona como ser económico que hace consideraciones racionales y acepta el cambio si de ese modo obtiene un beneficio	<b>"Homo ludens"</b> La persona que se siente satisfecha con las dinámicas asociadas al cambio como un juego de interacción estratégica
<b>Enseñar a cambiar</b> La formación de los agentes del cambio se realiza a través (conceptos, contenidos, formadores) de la orientación al cambio	<b>Vivir los cambios</b> Se aprende a vivir los cambios a través de las experiencias de todos los jugadores y del análisis y reflexión sobre las mismas

**SI UN MODELO PLANTEA NUEVAS PERSPECTIVAS EN LA VISIÓN DEL CAMBIO, ENTONCES HAY QUE UTILIZAR UN LENGUAJE DIFERENTE. PORQUE EL CAMBIO COMO INTERACCIÓN NO TIENE EN CUENTA EL IDIOMA DEL CAMBIO PLANIFICADO, PRESENTA OTRO METALENGUAJE**

→ Porque el cambio como interacción no tiene en cuenta el idioma del cambio planificado, presenta otro meta-lenguaje. En el cuadro 2 se recoge una nueva terminología que plantea la necesidad de transición del cambio planificado al cambio como interacción.

**"JUGABILIDAD" Y "ARTESANÍA"**

En las dinámicas de transformación organizacional, a partir de dinámicas colaborativas se desarrollan nuevos métodos de trabajo que acaban convirtiéndose en nuevas reglas y patrones de juego. La necesidad de cuestionar las reglas existentes surge cuando los patrones de juego dominantes son la causa de problemas o un obstáculo a la transformación. Este planteamiento metafórico invita a identificar las reglas de juego, a mantener la fuerza del juego existente y, al mismo tiempo, a buscar nuevas reglas que puedan contribuir al futuro<sup>3</sup>.

El reto de la metáfora del juego está en combinar adecuadamente "jugabilidad" y "artesanía".

• La "jugabilidad" es necesaria para cambiar las reglas existentes, romper los patrones de juego y probar algo nuevo.

• La "artesanía" consiste en entrar en consideraciones sobre los posibles enfoques de un cambio y en tomar conciencia de que la variedad de



perspectivas de cambio ayuda a entenderlos más profundamente.

La "jugabilidad", sin la "artesanía", lleva a dinámicas de actuación aisladas y que, aunque puedan resultar atractivas, tienen poco impacto. Por ello, el impacto de un proceso de cambio se hace visible entrando y trayendo en él, es decir, combinando dinámicas de los dos tipos.

La metáfora del juego conlleva que haya jugadores con impacto sobre los posibles cambios que tienen ante sí. Les causa satisfacción entrar en situaciones que suponen un reto y en las que pueden desarrollarse junto con otros. La satisfacción por jugar surge cuando las personas tienen influencia sobre sus propias vidas y bienestar. Esa actitud de juego recu-

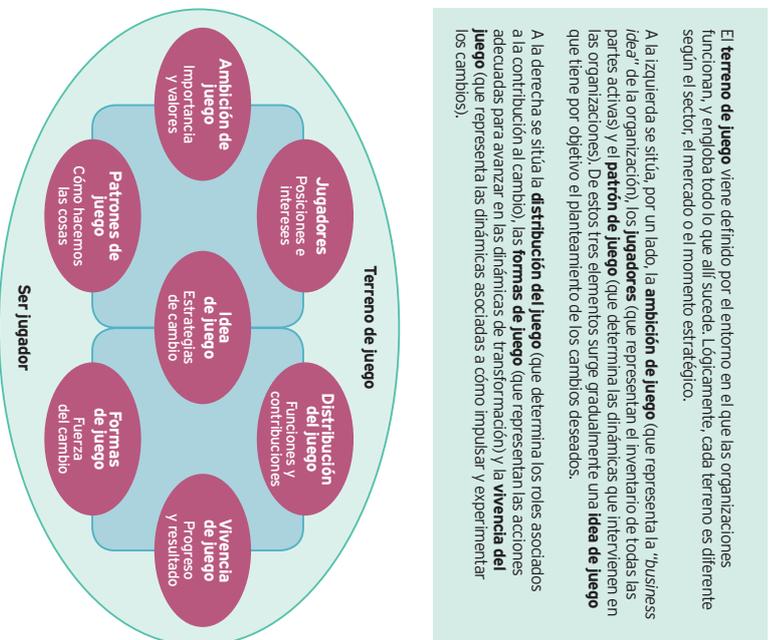
re a la creatividad de los jugadores, que se retan unos a otros y crean escenarios sin principio o punto final claro. Se lanzan a la aventura en el espacio que ellos mismos crean. El cambio como interacción significa que los participantes deben hacer frente a acontecimientos inesperados y momentos impredecibles, crean posibilidades para desarrollarse y experimentan satisfacción por ello.

Para aprovechar la fuerza de la idea de la metáfora del juego y posibilitar la conexión entre "jugabilidad" y "artesanía", hemos planteado un modelo que permite crear espacios de conversación sobre el enfoque del cambio y que ayuda a crear las dinámicas de exploración y descubrimiento que requieren las estrategias de transformación organizacional.

**LA NECESIDAD DE QUESTIONAR LAS REGLAS EXISTENTES SURGE CUANDO LOS PATRONES DE JUEGO DOMINANTES SON LA CAUSA DE PROBLEMAS O UN OBSTÁCULO A LA TRANSFORMACIÓN**

→

### CUADRO 3. MODELO DE JUEGO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: Boonstra, J. y Loscos, F. *El cambio como un juego de interacción estratégica. Una visión positiva sobre el cambio y la renovación en organizaciones*. Barcelona: Profit Editorial, 2019.

#### → UN MODELO DE JUEGO PARA EL CAMBIO

El modelo de juego tiene como meta la creación del contexto adecuado para el cambio y el impacto para realizar los cambios deseados. Se trata de un modelo derivado del estudio y análisis

de diferentes realidades organizativas a lo largo de los últimos años, y es un modelo dinámico (debe ser gestionado como un movimiento en curso) y sistémico (todos los elementos del sistema están en situación de interrelación y de interdependencia).

### EN LAS DINÁMICAS DE CREACIÓN DEL CONTEXTO, EL OBJETIVO ES QUE EL JUGADOR ENTienda EL TERRENO DE JUEGO, LA AMBICIÓN DE JUEGO, LOS JUGADORES Y LOS PATRONES DE JUEGO SUBYACENTES, Y EL DESAFÍO ES ALCANZAR UNA IDEA DE JUEGO VÁLIDA PARA EL CAMBIO

El modelo de juego para el cambio se estructura sobre la base de los “escenarios” en los que se desarrollan los procesos de transformación organizacional (terreno de juego) y de los actores que participan en los mismos (jugadores).

A partir de aquí, y al igual que en los modelos organizativos, desde una perspectiva estratégica (idea de juego), el objetivo se focaliza en crear el contexto adecuado y en lograr el impacto requerido (ver el cuadro 3).

En las dinámicas de creación del contexto, el objetivo es que el jugador entienda el terreno de juego, la ambición de juego, los jugadores y los patrones de juego subyacentes, y el desafío es alcanzar una idea de juego válida para el cambio.

Las dinámicas para tener impacto se orientan a concretar esa idea de juego. Ello requiere elegir adecuadamente estrategias de cambio con formas de juego apropiadas, establecer la distribución del juego y desarrollar una vivencia que permita avanzar. Lo fundamental es que los jugadores implicados generen un cambio eligiendo conscientemente estrategias de cambio y formas de juego para lograr un resultado.

#### ¿JUGAMOS?

El modelo de juego propuesto es una manera de considerar el cambio como proceso continuo y permanente. Ayuda a entender la complejidad a la que tienen que hacer frente las organiza-

ciones y da visión de la dinámica en el terreno de juego y de las relaciones entre los jugadores que se mueven en dicho espacio.

Con él, los patrones de juego se hacen visibles y se invita a los jugadores a que imaginen su ambición de juego. Surge una nueva forma de actuar en la que la idea de juego da orientación al cambio: los jugadores buscan formas de juego para tener éxito y experimentar satisfacción. Y desde el placer del juego se formalizan nuevas ambiciones, surgen nuevos patrones y los jugadores mejoran su experiencia.

El modelo de juego es también una manera de trabajar. Ayuda a pararse a pensar durante una reunión, a hacer frente a las tensiones y a aprovecharlas para la transformación. Ayuda a organizar la interacción y a elegir el papel propio en el proceso de cambio. Además, el modelo contribuye a la creación de conocimientos en gestión del cambio y a reforzar el poder del mismo. Con el modelo de juego se puede trabajar de muchas maneras:

- Como punto de referencia en un movimiento dinámico. Por ello, es un recurso cuando se consideren estrategias de cambio y formas de juego.
- Para intercambiar imágenes con jugadores relevantes sobre los distintos puntos de vista del modelo, y juntos identificar la dinámica de estancamiento y renovación. Así surgen nuevas perspectivas sobre lo que está sucediendo y nuevas posibilidades de cooperación en cambios sostenibles.

La gestión del cambio de las organizaciones nunca acaba. Es un juego continuo de interacción, razonamiento y transformación, que se hace mejor colectivamente.

#### CONSIDERACIONES FINALES

- Muchas personas trabajan en el entorno de e impredecible. Esta situación de incertidumbre podría ser gestionada desde una visión de la interacción entre diferentes jugadores en relaciones de red. En este caso, jugadores de distintas organizaciones entran en un territorio incierto,

intercambian experiencias sobre lo que sucede en su entorno y analizan cómo pueden responder a la situación. Esta dinámica de actuación requiere franquear entre ellos y una visión pluralista sobre lo que ocurre en la relación entre organización y entorno.

- Organización y entorno no son realidades separadas, sino que están interconectadas y, en consecuencia,

### LA METAFORA DEL JUEGO AYUDA A CONOCER LA VIDA INFORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN Y A EXAMINAR A FONDO LOS PATRONES DE JUEGO. NO SE TRATA SOLAMENTE DE ESTRATEGIAS, ESTRUCTURAS Y SISTEMAS, SINO TAMBIEN DE LO QUE SUCDE ENTRE LINEAS, DE LAS REGLAS DE JUEGO NO ESCRITAS Y DE LOS PATRONES DE JUEGO TRADICIONALES

influyen entre sí continuamente. En consecuencia, todo movimiento cuyo fin sea optimizar la organización del trabajo, incluso prescindiendo de las reglas de juego existentes, es muy conveniente.

- La metáfora del juego ayuda también a conocer la vida informal de una organización y a examinar a fondo los patrones de juego. No se trata solamente de estrategias, estructuras y sistemas, sino también de lo que sucede entre líneas, de las reglas de juego no escritas y de los patrones de juego tradicionales.

- Además, expone prácticas culturales, habilidades, interacciones entre jugadores, maniobras políticas e incertidumbres individuales. Precisamente, en transformaciones profundas, estos puntos de vista son esenciales para valorar el éxito de los cambios. La metáfora del juego, en definitiva, permite conversar sobre cómo hay que jugar, quienes son los verdaderos jugadores y qué espacio de juego existe.

- Al igual que en las dinámicas de las organizaciones, en esta metáfora está implícito que es deseable entender las reglas y los patrones de juego

existentes, y que para hacer posibles las transformaciones puede ser necesario cambiar dichas reglas y patrones. Porque las reglas son necesarias para alcanzar un cierto grado de estabilidad, mientras que el cambio de estas ayuda a poder responder a situaciones y circunstancias nuevas. La incertidumbre surge cuando algunos quieren atenerse a las reglas de juego mientras que otros desean encontrar nuevas re-

#### REFERENCIAS

1. Carr, A. “Organizational discourse as a creative space for play”. *Human Resource Development International*, 6(2), 2003, 197-217.
2. Marinelli, C. y Rosen, S. “Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings”. *Research in Organizational Behavior*, 27, 2006, 81-113.
3. Hendricks, T. “Play as Self-Realization. Towards a General Theory of Play”. *American Journal of Play*, 6 (2), 2014, 190-213.

» Boonstra, J. y Loscos, F. *El cambio como un juego de interacción estratégica. Una visión positiva sobre el cambio y la renovación en organizaciones*. Profit Editorial, 2019.

«Más allá del cambio planificado. ¿Jugamos?». © Planeta DeAgostini Formación, S.L.