

# CAMBIO ORGANIZATIVO: JUEGO, COLABORACIÓN Y DIVERSION

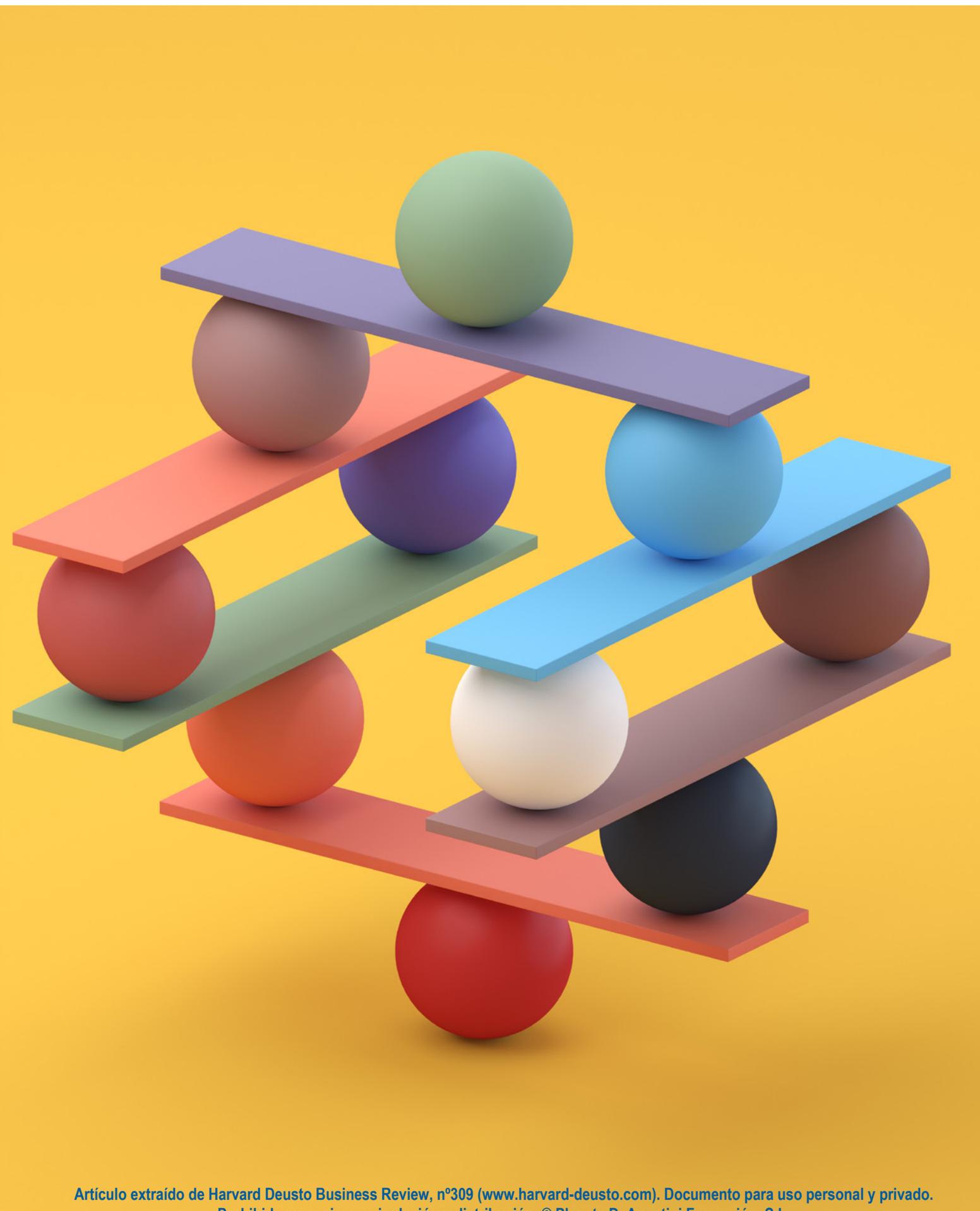
La diversión como estado emocional asociado a la idea de "jugar" ofrece una perspectiva muy valiosa para el cambio en entornos dinámicos e inciertos, en los que las organizaciones necesitan responder a acontecimientos inesperados y buscan prepararse para el futuro. ¿La dinámica de jugar y el cambio organizacional van de la mano?

## **JAAP BOONSTRA**

Profesor visitante del Departamento de Dirección de Personas y Organización en Esade Business School y profesor de Cambio en la Organización y Liderazgo en la Universidad de Economía y Empresa de Viena

## **FRANCISCO LOSCOS**

Profesor asociado del Departamento de Dirección de Personas y Organización en Esade Business School y profesor invitado de INCAE Business School



**E**s difícil definir el juego, porque una definición destruye la alegría. Y eso ya es una característica del juego: en el momento en que intentas plasmarlo en reglas formales, desaparece. Por tanto, es mejor empezar por nosotros mismos: pensemos en jugar. ¿Qué nos viene a la mente? Lo más probable es que se nos ocurran palabras como diversión, energía, libertad, voluntario, creatividad, confianza, conexión, rol, olvidarse del tiempo...

Jugar presenta numerosas características, y varios teóricos del juego<sup>1</sup> coinciden en señalar que:

- Jugar es diversión. No tiene una utilidad inmediata, salvo que podemos divertirnos jugando.
- Jugar es voluntario. Si es obligatorio, deja de ser un juego.
- Jugar es libertad. Seguimos jugando mientras nos divertamos y tengamos energía para ello.
- Jugar es relajante y puede hacernos reír.
- El compañerismo nace jugando.
- Jugar no es la vida “normal”, pero ofrece la oportunidad de escaparse de ella.
- Jugar es espontáneo e intrínsecamente motivante.

Surgen algunas reglas que pueden cambiarse previa consulta. Con frecuencia, desempeñamos un rol que nos da la libertad de hacer algo distinto. Jugar, aparentemente, no es importante, pero no es así. No es real, pero es real. Finalmente, jugar tiene un límite espacial y temporal. Puede iniciarse al instante y repetirse con las mismas personas o con otras.

Imaginemos que podemos ver el cambio en las organizaciones como un juego en el que nos sentimos libres y nos divertimos: jugar permite ensayar nuevos comportamientos y desarrollar

ideas distintas, nos libera de los patrones culturales más arraigados y puede contribuir a introducir cambios profundos en las organizaciones y en el mundo que nos rodea.

En un mundo incierto y dinámico, jugar no consiste solo en actuar eficazmente y en buscar la estabilidad en un entorno que es predecible, sino que también consiste en experimentar y aprender. Intentar hacer algo aporta ideas sobre qué puede hacerse.

### EL JUEGO Y LA CULTURA

Jugar es una forma de tratar con uno mismo y con los semejantes. En el trabajo en equipo, las personas pueden expresarse y mostrar su carácter y cualidades no solo como individuos, sino también como sociedad. En el juego, las personas toman decisiones sobre cómo interactúan entre sí, y esto crea grupos sociales que, juntos, establecen y mantienen normas y valores culturales. En el juego descubrimos y experimentamos el mundo que

nos rodea y damos sentido a lo que vemos y consideramos relevante.

Además, jugar forma parte de nuestra cultura. Trata de dinámicas de interacción humana que desarrollamos sobre aspectos que consideramos que tienen valor. En todas las culturas vemos a los niños jugar. Aunque no son conscientes de ello, son dinámicas de aprendizaje experiencial sobre el liderazgo, el trabajo en equipo y el valor de la libertad y la diversión, que experimentan cuando todavía no están sujetos a las normas de la cultura en que están creciendo.

Cuando los niños juegan, su comportamiento es espontáneo. Generalmente, hay muchas risas, aunque jueguen muy en serio. Jugar da libertad y espacio para la creatividad. En este espacio podemos intentar nuevas cosas y aprender de ellas. Jugar resulta, pues, estimulante y revitalizante.

A medida que nos vamos haciendo mayores, nuestros valores culturales empiezan a influir en nuestra forma de



jugar. Tememos que los demás nos consideren inmaduros o locos, o que piensen que estamos perdiendo el tiempo. El hecho de asociar la idea de jugar a algo infantil forma parte de nuestra cultura, de nuestra manera de interpretar esta actividad. Pero observamos algo de “adultos”, como el arte: el arte es una forma especial de jugar.

Durante un largo período de la historia, las personas dedicaron mucho tiempo y mucha energía a cultivar todo tipo de artes. Las formas más primitivas de arte desempeñaron un rol esencial en la vida social de nuestros ancestros y en su supervivencia: jugando y experimentando de forma creativa con todo tipo de materiales disponibles, nuestros antepasados hicieron todo tipo de descubrimientos, como el fuego, el arco y la flecha o la rueda.

Y es que el juego revela la cohesión y fomenta la creatividad y la inventiva, al tiempo que nos proporciona nuevas ideas y soluciones. Y ello contribuye a

nuestra supervivencia y a nuestra conciencia colectiva.

### **EL HECHO DE JUGAR Y LOS JUEGOS**

Los niños disfrutan jugando porque van creando el juego todos juntos, van fijando las reglas, se van desafiando unos a otros...; no juegan solo para ganar. La distinción entre el hecho de jugar (*play*) y el juego (*game*) es relevante aquí. El propósito de un juego normalmente es claro; en cambio, jugar es una actividad más abierta e indefinida.

La mayoría de los juegos tienen unas reglas estrictas. Algunos incluso cuentan con un árbitro que controla que se desarrolle conforme a dichas reglas. Por ejemplo, en un partido, el reglamento es estricto, e infringirlo es objeto de una sanción. En el “jugar” no hay agresiones, pero, en cambio, son frecuentes en el “juego”. Si alguien se comporta con una agresividad excesiva al jugar, los demás fácilmente le

corrigen porque la dinámica la están creando entre todos mientras juegan. El constructo semántico de la palabra “*fairplay*” pone de manifiesto la diferencia entre la visión del “*play*” y del “*game*”. Con frecuencia, el juego acaba siendo algo muy serio, sobre todo cuando hay dinero y el prestigio de los jugadores está en juego.

En cambio, en el hecho de jugar hay menos competencia: consiste en colaborar, no en oponerse. Y aunque también haya algunas reglas, se aplican de forma lúdica, y se modifican con facilidad si con ello se consigue que la actividad sea más divertida y atractiva.

### **PREPARARSE PARA EL FUTURO**

Jugar y aprender son dos actividades estrechamente relacionadas: cuando jugamos, aprendemos a entender y a gestionar mejor la realidad; aprendemos de nuestros errores y nos sentimos invitados a modificar nuestro comportamiento. Es precisamente cuando hay límites de espacio, de

→

**IMAGINEMOS QUE PODEMOS VER EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES COMO UN JUEGO EN EL QUE NOS SENTIMOS LIBRES Y NOS DIVERTIMOS: JUGAR PERMITE ENSAYAR NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y DESARROLLAR IDEAS DISTINTAS, NOS LIBERA DE LOS PATRONES CULTURALES MÁS ARRAIGADOS Y PUEDE CONTRIBUIR A INTRODUCIR CAMBIOS PROFUNDOS EN LAS ORGANIZACIONES Y EN EL MUNDO QUE NOS RODEA**

→ tiempo o de materiales, cuando jugar nos aporta nuevas ideas y soluciones. El hecho de jugar nos ayuda a prepararnos para el futuro y a abordar los retos a los que nos enfrentamos en nuestra vida. Aprendemos a abordar lo desconocido intentando algo nuevo.

Todos los mamíferos inteligentes juegan cuando son jóvenes. Sienten la necesidad biológica de hacerlo. Aquellas crías que son incapaces de jugar, presentan un comportamiento social muy desviado y mueren antes que sus congéneres que sí saben jugar. El hecho de jugar prepara a las crías para el comportamiento que deberán adoptar cuando sean adultas. Por ejemplo, los cachorros de león saltan unos encima de otros, y así empiezan a practicar para cuando vayan a cazar gace-las. Los jóvenes chimpancés ponen en práctica la conducta social que les va a permitir funcionar en grupo. Los osos pardos que se pasan casi toda su juventud jugando tienen muchas más posibilidades de supervivencia.

Las personas también necesitan jugar para aprender y socializarse. Durante el tiempo en que los niños juegan, van desarrollando el córtex frontal del cerebro, una parte relevante para las habilidades cognitivas, como distinguir entre la información relevante e irrelevante, observar patrones, reconocer los propios sentimientos y emociones o tener la capacidad de vislumbrar el futuro.

A diferencia de los animales, las personas tenemos una infancia sumamente larga. Cuanto más larga es nuestra infancia, más podemos aprender. Cuanto más aprendemos, mejor nos desarrollamos en lo que somos. Aunque jugar no tiene un objetivo directo, ejercitarse jugando ayuda a hacer frente a los desafíos. Las personas que juegan aprenden mejor a enfrentarse al mundo que les rodea y responden mejor ante hechos inesperados.

### **APRENDER A JUGAR JUNTOS**

Los niños que juegan juntos desarrollan unas habilidades sociales que necesitarán más adelante en su vida y son más capaces de entablar relaciones sociales. Aprenden a respetar las necesidades de los demás y desarrollan una mayor confianza en sí mismos y en el resto de personas. Una sana colaboración implica tener en



cuenta a los demás, se fundamenta en la apertura y la sinceridad con el resto y genera diversión y entusiasmo entre todos.

Las personas pueden satisfacer sus ambiciones jugando con los demás y seguir desarrollándose como tales. El juego colaborativo surge del diálogo entre personas de diferentes procedencias, que trabajan juntas y se desafían mutuamente. Crean así nuevas oportunidades en un proceso continuo.

La diversión que supone jugar juntos aumenta cuando los participantes saben cómo crear espacios juntos y

son capaces de influir en sus respectivas vidas y en su bienestar. Jugar de forma colaborativa puede resultar la forma más adecuada de abordar la ambigüedad y la incertidumbre en el mundo que nos rodea, algo imprescindible en los entornos organizativos actuales.

### **POTENCIAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN**

Jugar, aprender e innovar están indisolublemente unidos<sup>2</sup>. A través del juego aprendemos mejor cómo comprender y manejar la realidad y crear

algo nuevo. ¿De qué forma aplicarlo a las organizaciones?

- **La creatividad.** La creatividad consiste en desarrollar ideas y generar perspectivas y comportamientos que puedan aplicarse a nuevas situaciones. Las personas creativas tienen pensamientos originales y muchas ideas, pueden cambiar rápidamente sus patrones de pensamiento y hacer nuevas combinaciones. Es interesante observar que los grandes pensadores, científicos, diseñadores y artistas, con frecuencia, consideran su actividad como un juego, y adoptan una actitud curiosa y lúdica en todo lo que hacen.

Las personas creativas no son presas de hábitos ni se limitan a hacer lo que hay que hacer. Pueden cambiar de rutinas e introducir nuevas formas de trabajar y de interactuar. Es usual que los grupos sean más creativos que las personas, porque en ellos surgen y se combinan más ideas. Los grupos más creativos están integrados por personas de procedencias diversas, con distintos conocimientos, experiencias y habilidades. Dan espacio a las aportaciones de los demás, consideran valiosas todas las ideas, no compiten entre ellos y están muy dispuestos a actuar juntos. Cuanto más diverso es un equipo, más posibilidades tiene de generar ideas útiles y de renovarlas.

Las personas creativas no necesariamente son innovadoras, puesto que a menudo no logran llevar sus ideas a la práctica. Las personas innovadoras suelen basarse en las ideas de las personas creativas para poder darles una aplicación práctica.

- **La innovación.** La innovación empieza sintiendo curiosidad sobre cómo funciona algo. Las personas curiosas se interesan por nuevos conceptos y experiencias, e intentan evitar aburrirse. A través de la visión del cambio como un juego de interacción estratégica, ensayan nuevas ideas y descubren qué funciona y qué no. La innovación consiste en modelar una nueva idea con un valor práctico que es adoptado por los demás. Pero, para convertir una nueva idea en una innovación, se requiere, a menudo, un gran esfuerzo. Las perso-

nas innovadoras son analíticas, persistentes y resilientes. Adoptan una actitud positiva y están dispuestas a actuar de forma colaborativa.

La mayoría de las innovaciones que triunfan se consiguen más por el objetivo de “transformar aportando valor” que por el de “ganar”. La innovación, como paradigma cultural, es una de las claves de cualquier empresa de éxito, pues desarrolla nuevas técnicas, productos y servicios y halla soluciones a los problemas. Las innovaciones cambian el mundo, y también nuestra forma de trabajar e interactuar.

## EL JUEGO DA CABIDA A INTENTAR NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y A DESARROLLAR NUEVAS IDEAS, LO QUE POSIBILITA QUE NOS LIBEREMOS DE LOS MODELOS MENTALES Y PATRONES DE ACTUACIÓN MÁS ARRAIGADOS, Y PUEDE CONTRIBUIR A IMPULSAR LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES Y EN NUESTRA CULTURA

### EL CAMBIO COMO JUEGO COLABORATIVO

El juego colaborativo proporciona satisfacción cuando sus participantes crean un nuevo futuro juntos y pueden aprender de los demás. Imaginemos que podemos ver las organizaciones cambiantes como una forma de jugar que nos lleva a sentirnos libres y permite divertirnos.

El juego da cabida a intentar nuevos comportamientos y a desarrollar nuevas ideas, lo que posibilita que nos liberemos de los modelos mentales y patrones de actuación más arraigados, y puede contribuir a impulsar los cambios en las organizaciones y en nuestra cultura.

El cambio organizativo, entendido como una forma de juego colaborativo, no consiste en una competición con ganadores y perdedores, sino en unos “jugadores” que trabajan juntos en un futuro y llevan a cabo cambios transformadores, en un mundo dinámico y ambiguo<sup>3</sup>.

Percibir el cambio como un juego ayuda a las organizaciones a impulsar ideas radicalmente nuevas, que pueden desarrollar nuevas formas de

comportamiento organizacional. Una actitud “*playfulness*” ayuda a las personas a adaptarse con rapidez a circunstancias variables y a resolver problemas de forma creativa.

### DEJAR ATRÁS EL CAMBIO PLANIFICADO

La realidad demuestra que la percepción del cambio planificado ya no encaja con los desafíos actuales de las organizaciones, sino que se basa en una estrategia de cambio organizativo que se desarrolló a lo largo del siglo pasado. En aquella época, el mundo era complejo, pero comprensible, y el

cambio planificado contribuyó a materializar cambios en las organizaciones. El cambio era como un viaje perfectamente planificado, con un destino e itinerario fijados de antemano.

Pero, en un mundo dinámico, en el que todo cambia constantemente, la continuidad de patrones previsibles convive con la aparición repentina de cambios inesperados. Aquí, el cambio planificado ya no tiene cabida. La estrategia de cambio en el mundo actual tiene que basarse en un proceso continuo de observación, adaptación y aprendizaje<sup>4</sup>. Así, los cambios son, en cierto modo, como una ruta de senderismo desconocida en la que los participantes tienen que desarrollar confianza mutua para poder hacer frente a la incertidumbre y a acontecimientos inesperados. Percibir el cambio a través de la metáfora del juego aporta perspectiva, flexibilidad, optimismo, implicación y pluralidad en todos los sentidos.

### APOSTAR POR EL JUEGO COLABORATIVO

Las normas y valores son indispensables en las organizaciones para apor- →

→ tar calidad y mantener un cierto grado de estabilidad. Cuando las normas vigentes y los patrones más arraigados de actuación llevan al inmovilismo, es necesario cuestionar esas normas y cambiarlas. Es preciso cambiar las reglas de juego no escritas para estar en condiciones de responder a eventos imprevistos y dar espacio a la innovación.

Las dinámicas de interacción colaborativas suelen empezar sintiendo curiosidad por qué va a suceder. Se siente emoción hacia lo desconocido y hacia las posibilidades que brindan el juego y el espacio que se crea para desarrollar nuevas ideas y perspectivas. En el juego real, las personas disfrutan con el movimiento que se desarrolla.

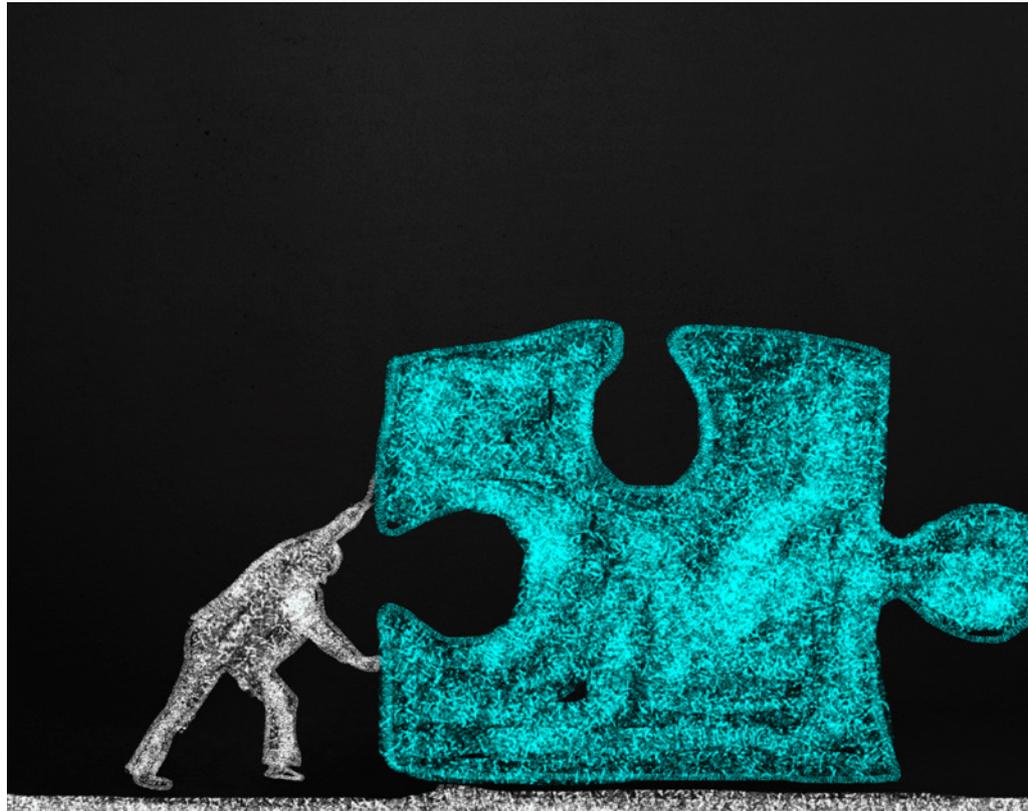
Las experiencias de juego aportan conocimientos, comprensión y competencias. Al compartirlas, permiten entender los métodos de trabajo y la cultura creada de forma conjunta. Es decir, a través del juego podemos descubrir el poder del cambio y lograr cambios innovadores de forma conjunta.

Ante un cambio, entendido como un juego colaborativo, todos podemos ser creativos o innovadores, y desempeñar un rol. Los impulsores del cambio abordan situaciones desafiantes que les permiten desarrollarse a sí mismos y a los demás. Las personas disfrutan de las dinámicas del cambio como un juego estratégico porque ofrece la oportunidad de influir en sus vidas y en su bienestar.

## ALEGRÍA, DIVERSIÓN Y ROLES

El *homo ludens* es capaz de configurar su propio futuro cuando interacciona con los demás a través del juego. Las personas que juegan disfrutan de lo que están haciendo y tienen la sensación de que controlan sus escenarios de actuación, lo que les proporciona mayor agilidad en un entorno que es ambiguo e incierto.

Una actitud *playfulness* apela a la creatividad de los jugadores, que se retan unos a otros y desarrollan escenarios sin un principio o un final claros. Se embarcan en una aventura aprovechando el espacio que crean juntos. Entender el cambio como un juego colaborativo significa que los jugadores se enfrentan a situaciones inesperadas y a momentos imprevisibles, y de esta



forma crean oportunidades para su desarrollo personal, disfrutando con ello.

Y es que el carácter lúdico potencia nuestra capacidad de adaptación y propicia unas relaciones sociales positivas y un mayor autoconocimiento. Esto se combina con una visión positiva y optimista y con una mirada abierta al mundo.

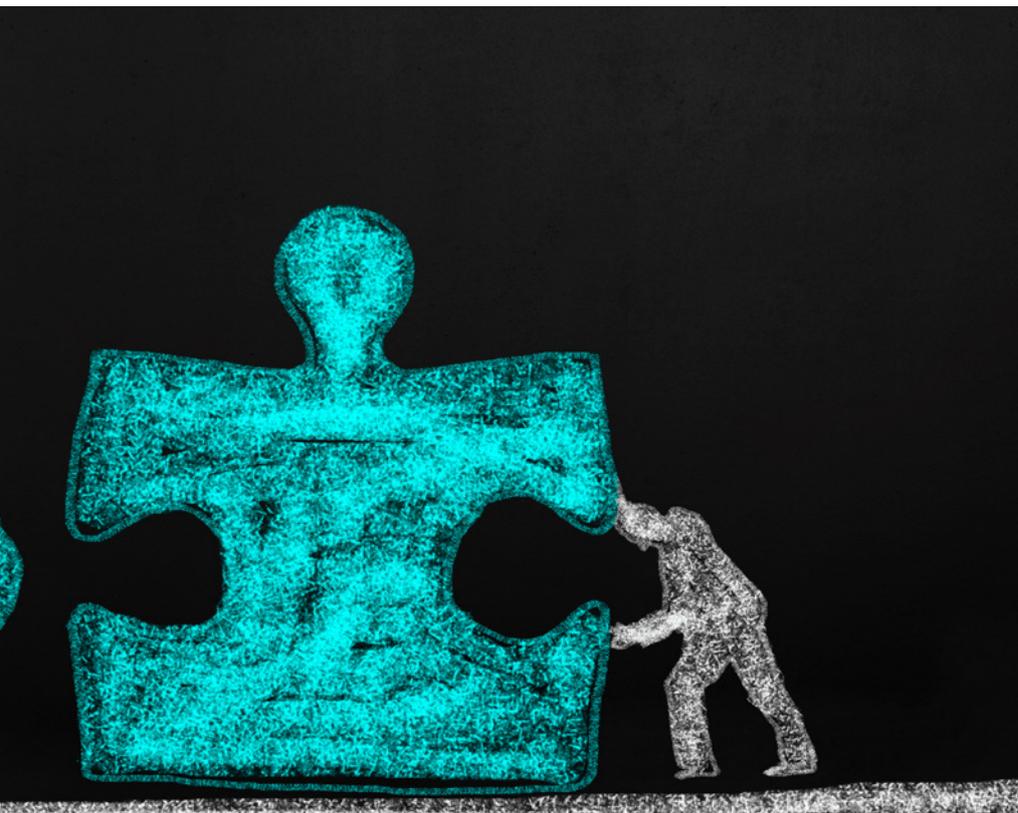
En general, las personas que adoptan una actitud "*playfulness*" son más creativas, más felices y más sanas; y esta actitud constituye una forma de enfrentarse a la vida. De hecho, una variable de diferenciación entre las personas reside en el nivel de *playfulness* que adoptan en sus formas de pensar y de comportarse. Esta diferencia tiene mucho que ver con la educación y con la personalidad.

Los roles que utilizan las personas para mostrar su carácter lúdico podrían catalogarse en<sup>5</sup>:

- **El explorador.** Se siente motivado descubriendo nuevas cosas. Puede hacerlo físicamente, visitando nuevos lugares y abandonando la zona

de confort; mentalmente, reflexionando sobre determinados eventos o aprendiendo nuevos temas, o emocionalmente, permaneciendo abierto a nuevas sensaciones a través de la meditación o del arte, como la pintura, la danza, la música y la literatura. Los exploradores amplían sus horizontes intelectuales, lo cual estimula su actitud *playfulness* y les lleva a ser motivo de inspiración para los demás.

- **El artista.** Siente placer produciendo una pintura, una escultura, una danza o una moda, pero también realizando otras actividades, como la jardinería, desarrollando nuevos métodos de trabajo o diseñando casas, puentes o nuevos productos. Al artista le gusta mostrar su creación al mundo. Su objetivo es crear algo que resulte fascinante o impresionante y que apele a la belleza.
- **El inventor.** Desea hallar una solución a un problema existente o crear algo nuevo que haga la vida más fácil. Juega con las ideas y con los ma-



**ENTENDER EL CAMBIO COMO UN JUEGO COLABORATIVO SIGNIFICA QUE LOS JUGADORES SE ENFRENTAN A SITUACIONES INESPERADAS Y A MOMENTOS IMPREVISIBLES, Y ASÍ CREAN OPORTUNIDADES PARA SU DESARROLLO PERSONAL, DISFRUTANDO CON ELLO**

teriales, propone nuevas combinaciones, elabora nuevos productos, observa si algo funciona y mira cómo puede mejorarse, resultar más útil o hacerse más atractivo.

- **El coleccionista.** Siente placer coleccionando objetos o experiencias interesantes. Los coleccionistas suelen conectar con otras personas que tengan afinidades similares a las suyas e intercambian con ellas información sobre sus hallazgos. Quieren saber cómo funcionan las cosas, se organizan y averiguan qué es lo que hace que un objeto o una experiencia resulten atractivos. Trasladan sus experiencias a nuevas situaciones y contribuyen a innovar.
- **Los tipos activos.** Se sienten máximamente felices moviéndose, ya sea caminando, yendo en bici, corriendo, haciendo yoga, bailando o nadando. Quieren sentir su cuerpo y explorar sus límites. Suelen crear grupos para motivarse mutuamente. No les preocupa ser los mejores, sino propiamente realizar la actividad que

aporta nueva energía y permite que fluyan nuevas ideas.

- **El competidor.** Le gusta el juego competitivo y disfruta jugando a desafiar a los demás y ambicionando ser el mejor. Ello no consiste necesariamente en ganar o perder, sino en la dinámica que se establece entre los distintos jugadores y la diversión que comparten.
- **El director.** Disfruta inventando y presentando escenas, así como realizando actos. Los directores hacen que los demás participen en el juego, pero el centro indiscutible de la creatividad y de la fuerza organizativa son ellos. Exhiben su creatividad proponiendo experiencias interesantes y reuniendo a personas con cualidades distintas.
- **El bromista.** Juega con el sentido y el sinsentido y hace reír a los demás con sus ocurrencias inesperadas y sus enfoques especiales. El bufón de la corte es la forma más antigua del bromista, y, gracias a su jocosidad,

podía permitirse contradecir las opiniones dominantes. El bromista invita a los demás a mirarse a sí mismos y cuestiona los hábitos establecidos, con lo cual crea un espacio para intentar algo nuevo.

- **El narrador.** Utiliza la imaginación y sabe cómo convertir los actos y las emociones en una historia que nos invita a observar de un modo distinto lo que está sucediendo. Encontramos a narradores entre los autores de libros y de guiones para cine o teatro, así como entre los creadores de historietas, filmes y videoblogs. Los narradores crean un mundo imaginativo y saben cómo conmovier, inspirar y hacer pensar a la gente.

### **EL COMPONENTE LÚDICO EN LA ACTITUD PROFESIONAL**

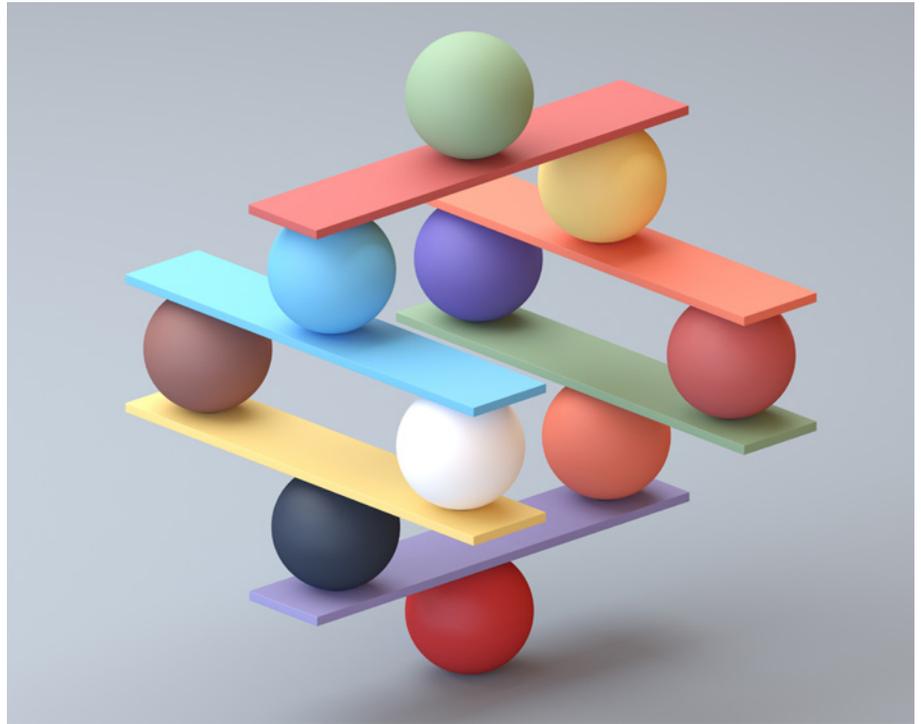
El componente lúdico es un rasgo común a todos los roles mencionados. Los jugadores están intrínsecamente motivados y encuentran oportunidades de juego por doquier. A través de sus actividades, siguen desarrollándose, adaptándose y mejorando. Con su —>

## LA MAYORÍA DE LOS ADULTOS VEN EL JUEGO COMO UNA ACTIVIDAD INFANTIL, COMO ALGO QUE NO ENCAJA EN SU MUNDO. MUCHOS LÍDERES NO ADOPTAN UNA ACTITUD LÚDICA PORQUE SE VEN ABRUMADOS POR SUS RESPONSABILIDADES, Y CREEN QUE DESEMPEÑAR EL LIDERAZGO ES ALGO SERIO

→ actitud investigadora y lúdica, aprenden constantemente de sí mismos y del mundo que les rodea. Siempre ven la oportunidad de tomar la iniciativa y divertirse.

No obstante, parece como si las ganas de jugar, a medida que vamos creciendo, se desvanecieran; como si hubiera menos espacio para el juego cuando nos vemos absorbidos por el trabajo, la carrera, la salud, el cuidado de los demás y las obligaciones sociales. La mayoría de los adultos ven el juego como una actividad infantil, como algo que no encaja en su mundo. Muchos líderes no adoptan una actitud lúdica porque se ven abrumados por sus responsabilidades, y creen que desempeñar el ejercicio del liderazgo debe desempeñarse bajo una actitud de seriedad. Pero, si no jugamos y no nos divertimos, llegará un momento en el que nos asaltará el interrogante de si todavía somos felices. Nos puede ayudar preguntarnos qué es lo que realmente nos hace felices y qué es lo que nos da energía. Y una segunda pregunta que se deriva es cómo podemos jugar más.

Las experiencias de teóricos como Huizinga y Brown orientan sobre cómo convertirnos de nuevo en *homo ludens* y hacer espacio para la diver-



sión, la creatividad, la innovación y el cambio. Un primer paso es recordar los juegos divertidos a los que jugábamos cuando éramos niños y la diversión que nos proporcionaban. Se trata de volver la vista atrás, a lo que nos daba energía y placer, ver qué papel desempeñábamos y qué sentíamos con quienes jugábamos. Esta reflexión nos ayudará a resolver la cuestión de qué podemos hacer para recuperar nuestro “yo lúdico” y permitir que aflore en nuestro trabajo y en nuestra vida. Otro recurso es abrirnos al humor y a la diversión en todo lo que hagamos; darnos cuenta de que no siempre tenemos que estar serios. Es importante que nos mostremos a nosotros mismos como “jugadores dispuestos a jugar”.

### A MODO DE CONCLUSIÓN

En los escenarios de complejidad y de incertidumbre que exigen una “ambición por el cambio” creativa e innovadora, hemos de permitirnos una actitud *playfulness*, obviando el temor a ser irresponsables e inmaduros.

En un contexto organizativo dominado por la “explotación”, improvisar aplicando métodos de trabajo lúdicos, ensayar cosas nuevas y analizar sus

efectos nos permitirá balancearnos hacia la “exploración”.

Es precisamente en este juego colaborativo donde podemos conformar el cambio y la innovación en un mundo tan ambiguo y dinámico. ●

### REFERENCIAS

- » Sutton-Smith, B. *The ambiguity of play*. Harvard University Press, 1997.
- 1. Huizinga, J. *Homo ludens: un estudio del elemento lúdico en la cultura*. Alianza Editorial, 2012.
- Eberle, S. “The elements of play. Toward a philosophy and a definition of play”. *American Journal of Play*, 6 (2), 2014.
- 2. Bateson, P. y Martin, P. *Play, Playfulness, Creativity and Innovation*. Cambridge University Press, 2013.
- 3. Boonstra, J. J. y Loscos, F. M. *El cambio como un juego de interacción estratégica. Una visión positiva sobre el cambio y la renovación en organizaciones*. Profit Editorial, 2019.
- 4. Boonstra, J. J. y Loscos, F. M. “Más allá del cambio planificado. ¿Jugamos?”. *Harvard Deusto Business Review*, 291, julio de 2019.
- 5. Brown, S. *Play: how it shapes the brain, opens imagination and invigorates the soul*. Penguin Group, 2009.