



GOVERNAMENTALIDADES
LATINO-AMERICANAS:
TRAMAS ENTRE COLONIALIDADE E
NEOLIBERALISMO

Fabiana A. A. Jardim

Oswaldo López-Ruiz

Pablo Méndez

Organizadores

**GOVERNAMENTALIDADES
LATINO-AMERICANAS:
TRAMAS ENTRE COLONIALIDADE E
NEOLIBERALISMO**

COLEÇÃO DESBORDAR

Fabiana A. A. Jardim

Oswaldo López-Ruiz

Pablo Méndez

ORGANIZADORES

**GOVERNAMENTALIDADES
LATINO-AMERICANAS:
TRAMAS ENTRE COLONIALIDADE E
NEOLIBERALISMO**

São Paulo

2024

· FEUSP

© Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

Coord. Editorial: Fabiana A. A. Jardim

Diagramação: Eduardo Izumino

Imagem da capa: Fabiana A. A. Jardim e Microsoft Copilot

Revisão dos Autores

CONSELHO EDITORIAL – COLEÇÃO DESBORDAR

Ana Lúcia Teixeira, Unifesp

Carla Bernava, UEM

Daniel Pereira Andrade, FGV – SP

Fabiana A. A. Jardim, USP

Jacqueline Moraes Teixeira, UnB

Liana de Paula, Unifesp

Maria Helena Oliva Augusto, USP

Mariana Côrtes, UFU

Osvaldo López-Ruiz, Conicet – Argentina

Esta obra é de acesso aberto. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e autoria e respeitando a Licença *Creative Common* indicada.



Universidade de São Paulo

Reitor: Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior

Vice-Reitora: Profa. Dra. Maria Arminda do Nascimento Arruda

Faculdade de Educação

Diretora: Profa. Dra. Carlota Josefina Malta Cardozo dos Reis Boto

Vice-Diretor: Prof. Dr. Valdir Heitor Barçotto

Direitos desta edição reservados à FEUSP

Avenida da Universidade, 308
Cidade Universitária – Butantã
05508-040 – São Paulo – Brasil
(11) 3091-2360
E-mail: spdfc@usp.br
<http://www4.fe.usp.br/>

Catálogo na Publicação

Biblioteca Celso de Rui Beisiegel

Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

G721 Governamentalidades latino-americanas: tramas entre colonialidade e neoliberalismo. / Fabiana A. A. Jardim; Osvaldo López-Ruiz; Pablo Méndez (organizadores).
São Paulo: FEUSP, 2024. (Desbordar).
300 p.

ISBN: 978-65-87047-66-9 (E-book)

DOI: 10.11606/9786587047669

1. América Latina. 2. Governamentalidade. 3. Neoliberalismo. 4. Estado. I. Jardim, Fabiana A. A. (org.). II. López-Ruiz, Osvaldo (org.). III. Méndez, Pablo (org.). IV. Título.

CDD 22^a ed. 37.01

Ficha elaborada por: **José Aguinaldo da Silva** – CRB8^a: 7532

Sumário

9

América Latina: para além da governamentalidade neoliberal?

Oswaldo López-Ruiz, Pablo Méndez, Fabiana A. A. Jardim

I – NEOLIBERALISMOS E GOVERNAMENTALIDADE

22

Governamentalidade e além: entrevista com Colin Gordon

Colin Gordon, William Walters, Martina Tazzioli

42

A “burocracia managerial”: management e neoliberalismo na experiência

Argentina recente

Oswaldo López-Ruiz

72

Saber experto, democracia y producción de sentido en la Argentina. Los think tanks neoliberales durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019)

Pablo Méndez

97

Reflexões sobre governamentalidades e violências a partir das (re)montagens da questão social nas margens

Fabiana A. A. Jardim

II – NEOLIBERALISMOS E TRABALHO

127

Pensamento latino-americano e desigualdades: configurando um pedacinho da paisagem a partir da Psicologia Social do Trabalho

Leny Sato

138

Dinámicas de reconocimiento en el trabajo y procesos de individuación en el contexto de la industria del software en Uruguay

Mariela Quiñones, María Julia Acosta

152

Empreendedorismo e investimento político no corpo para a produtividade neoliberal

Flávia M. Uchôa de Oliveira

170

Una actividad como espacio de tránsito. El trabajo de los deliveries por plataformas virtuales en la Ciudad de Buenos Aires

Oswaldo Battistini

193

**La incorporación del juego como estrategia de implicación subjetiva en el trabajo
en grandes empresas**

Diego Szlechter, Camila Bentivoglio, Anabel Pavone

II – NEOLIBERALISMOS E ESPACIALIDADES

222

**Pobreza, vulnerabilidade e desigualdades: reflexões sobre a política de
assistência social no Brasil contemporâneo**

Mariana Prioli Cordeiro, Jacqueline I. M. Brigagão, Cláudia Maliverni

241

Habitar as fronteiras da cidade: governos das margens no Rio de Janeiro

Edson Miagusko

253

**La magia del neoliberalismo: Una historia sobre el acto fantástico de
desaparición del agua en la Isla de Papayal (Colombia)**

Juan Felipe Garcia Arboleda

279

Geontologias

Elizabeth A. Povinelli

297

Sobre os autores e as autoras

La incorporación del juego como estrategia de implicación subjetiva en el trabajo en grandes empresas

Diego Szlechter

Camila Bentivoglio

Anabel Pavone

Introducción

Argentina no fue ajena a la difusión a escala global de las políticas neoliberales tanto a nivel de la administración pública como en términos de política económica. Si bien el inicio de un programa económico de corte neoliberal puede observarse a partir del golpe de Estado en el año 1976, es en el gobierno de Menem, a partir del año 1989, que es posible señalar un punto de inflexión en la consolidación de este paradigma a nivel societal, lo que no quita que hayan existido matices, marchas y contramarchas en su implementación. En términos de política económica, la década del 90 del siglo pasado se caracterizó por una ola privatizadora de empresas públicas que implicó un proceso de “modernización” empresarial de la mano de capitales extranjeros. Grandes consultoras especializadas en estrategia empresarial, como Buzz Allen y Mc Kenzie, se instalaron en este periodo con la finalidad de brindar sus servicios en la transición de firmas de carácter público hacia modelos que emulan las grandes corporaciones transnacionales. Uno de los principales focos de los servicios prestados por estas consultoras estuvo puesto en la transformación de la forma en que se gestionaban los “recursos humanos” para *aggiornarla* de acuerdo a pautas “modernas” y “de avanzada” que ya estaba instaladas en países anglosajones.

Si bien es innegable que, junto con la instalación de empresas de sectores como los de las telecomunicaciones, el petróleo y la provisión de agua (por dar solo unos ejemplos), se proveyó al país de innovaciones tecnológicas, el objetivo más amplio del paradigma neoliberal consistió en una transformación profunda del mercado de trabajo y de las relaciones laborales al interior del mundo empresarial. Las leyes de flexibilización laboral promulgadas durante la década del 90 ayudaron a construir la arquitectura jurídica para el debilitamiento de las capacidades de negociación del movimiento obrero. Paralelamente, dentro de las firmas se establecieron técnicas de gestión del personal de corte meritocrático orientadas no solo a población managerial sino a todos los niveles jerárquicos. Es en este marco que las corporaciones comenzaron a solicitar servicios a las consultoras especializadas para modificar los “modelos mentales” de sus trabajadores(as). Capacitaciones en liderazgo, trabajo en equipo y cambio cultural, figuraban entre las más requeridas. Si bien al principio, estos servicios se brindaban exclusivamente en forma presencial, a partir de los años 2000,

con el avance de la digitalización en la gestión de recursos humanos –y con más fuerza a partir de 2010 con la irrupción del *smartphone*–, cada vez más se comenzaron a utilizar formatos digitales en la capacitación empresarial.

Tal como se señala más adelante en este capítulo, el año 2002 es señalado como el comienzo de la incorporación de los *serious games* en el ámbito corporativo a nivel mundial. Si bien es difícil establecer una fecha precisa de la utilización de esta herramienta en firmas locales, dada la simultaneidad de la implementación de modelos de negocio a escala planetaria producto de la mejora en las comunicaciones, es posible marcar un hito en el que el empresariado argentino empieza a otorgar relevancia a la gamificación como parte integral de la gestión de la fuerza de trabajo. En el año 2018, en la Universidad del Salvador, se lleva a cabo el primer congreso de *serious games* en la Argentina. Es interesante señalar que, si bien los principales temas de este congreso fueron la salud y la educación, es justamente desde el ámbito de la educación que la gamificación llega a las empresas por medio de la *executive education* propia de las escuelas de negocios. El argentino Marcos Cristal, fundador de la consultora *Business Skills*, probablemente sea uno de los pioneros de la incorporación de la ludificación en el proceso de trabajo en el ámbito local.¹ Su libro *Inteligencia lúdica* del año 2019, se erige como precursor en este sector. Pero el carácter innovador de los juegos serios radica en la digitalización de su propuesta, aunque en su esencia constituye una continuidad de las estrategias de implicación subjetiva en el trabajo que comenzaron a florecer a partir de la aplicación de recetas neoliberales en el mercado de trabajo argentino. Si jugar constituyó un mecanismo de evasión de larga data en el ámbito laboral, la novedad de los *serious games* es la institucionalización del formato lúdico como estrategia de disciplinamiento en el trabajo, Es esta la principal hipótesis que guía este texto. A continuación resumiremos las principales coordenadas por las que atraviesa este capítulo.

Intentaremos aproximarnos desde una perspectiva crítica al fenómeno de los llamados *serious games* o juegos serios, y particularmente a su aplicación en el ámbito empresarial. Se trata, en términos nativos empresariales, de “juegos que hacen más que solo entretener” (Michael; Chen, 2006). Su utilización se enmarca en un proceso de gamificación o ludificación, tendiente a la progresiva incorporación de elementos y dinámicas propias del juego con diversos fines en espacios laborales, vinculada a la búsqueda de implicación, no solo cognitiva, sino también emocional al servicio de la empresa y la “movilización” de los(as) trabajadores(as). La industria de los *serious games* ha desarrollado un mercado específico que incluye el desarrollo de *software* y diseño de los juegos, pero también toda una serie de intermediarios(as): consultores(as), promotores(as) “especialistas” en la temática que capacitan a gerentes(as) y mandos medios en la utilización de estas herramientas. Las empresas que los implementan, por su parte, destinan importantes recursos en la contratación de estos servicios. Resulta innegable que se trata de un enorme esfuerzo en términos de inversión y tiempo destinado a implicar a empleados(as) para que realicen un trabajo que, desde la perspectiva de la empresa, se supone que debiera apasionarlos(as). Es llamativo que nadie haya optado simplemente por preguntarse, en primer lugar, la razón por la cual los(as) trabajadores(as) no se sienten motivados(as).

Esto nos lleva a indagar respecto del surgimiento de esta tendencia, los diversos ámbitos en los que se ha desarrollado, y los motivos por los cuales cada vez más empresas llevan a la práctica estrategias lúdicas de implicación en el trabajo, poniendo bajo la lupa el supuesto de que su objetivo final sea un aumento en la productividad del trabajo. Profundizamos en torno a otras dimensiones del fenómeno, especialmente en tanto este puede ser entendido como el

¹ Los conceptos “gamificación” y “ludificación” son utilizados en forma indistinta, a pesar de que en un primer momento “gamificación” fue utilizado para los juegos institucionalizados.

desarrollo de estrategias para interiorizar las reglas del “juego social” (Durand, 2004), y eufemizar la relación laboral (Szlechter, 2014). Unas reglas que muchas veces resulta imposible explicitar de otro modo sin evidenciar el absurdo de la situación, pero que tienden a propiciar la identificación del deseo subjetivo con los objetivos corporativos.

Ian Bagost (2011) despliega una mirada crítica de la gamificación, proceso al que denomina como *exploitationware*. El autor sostiene que su aplicación corporativa va en detrimento de los(as) trabajadores(as) ya que funciona para aumentar la productividad pero reemplaza las recompensas reales, vinculadas a aumentos salariales y mejoras en las condiciones laborales, por recompensas ficticias al interior del juego. Este tipo de críticas, que se presentan como radicales, no ponen en duda los supuestos conductistas² que subyacen a la idea del potencial de la tecnología en la transformación de patrones de comportamiento, aquello que Fogg (2002) denomina “tecnología persuasiva”. Por otra parte, quienes desarrollan, promueven y comercializan *serious games*, llevan al extremo algunos de estos postulados, que combinan con ciertos discursos del ámbito de las neurociencias extremadamente simplificados, hasta dar la sensación de que a través de los juegos sería posible acceder a emociones positivas como la felicidad de manera de “movilizarlas” al servicio del éxito personal y de los intereses de la compañía. En este sentido, la tendencia a la gamificación constituye un elemento en función del sostenimiento de la “hegemonía empresarial” (Krepki; Palermo, 2020), proceso que no se encuentra exento de resistencias y resignificaciones cotidianas por parte los(as) trabajadores(as).

En este trabajo abordamos, en primer lugar, algunos antecedentes teóricos sobre el juego que nos permiten entender e historizar el surgimiento de los juegos serios, en estrecha vinculación con el desarrollo de la industria del videojuego en Estados Unidos. Seguidamente, analizamos el derrotero histórico de la incorporación del juego al mundo del trabajo, desde sus primeras apariciones a la actual tendencia de ludificación de las relaciones laborales en entornos corporativos, mostrando su enorme variedad de aplicaciones en ese marco. A continuación, hacemos un recorrido que procura evidenciar algunas implicancias de su utilización en el contexto de la pandemia de Covid-19. Finalmente, arribaremos a las conclusiones.

Algunos antecedentes teóricos: la pre-historia de los juegos serios

Quiero tiempo, pero tiempo no apurado,
 tiempo de jugar que es el mejor.
 Por favor, me lo da suelto y no enjaulado
 adentro de un despertador [...]
 María Elena Walsh, *Marcha de Osías*.

A lo largo de la historia moderna distintas líneas de estudio han reflexionado sobre el juego desde variados ángulos. El concepto se resiste a ser definido de manera inequívoca y ha generado algunas controversias, que se vieron exacerbadas en las últimas dos décadas con

² Especialmente aquellos vinculados a la teoría del condicionamiento operante (Skinner, 1974) que sostenía que era posible modificar la conducta a partir de “reforzadores” que permitieran premiar comportamientos deseados.

el auge del desarrollo de juegos serios y estrategias gamificadas que amplían cada vez más sus ámbitos de aplicación. En este apartado proponemos un breve repaso, a vuelo de pájaro, de algunas de las corrientes teóricas que han influido en nuestro modo de entender el juego en la actualidad.

El juego como herramienta pedagógica

La mayoría de los trabajos sobre la historia de los juegos serios (Wilkinson, 2016; Marcano, 2008) coinciden en iniciar su recorrido en la filosofía de Platón (siglo IV a.C.), a quien atribuyen las primeras consideraciones respecto del juego como una actividad seria con un propósito definido. Para Platón, el juego tenía un enorme valor en el adiestramiento de la personalidad y en la formación de valores de interés para la sociedad. Sin embargo, luego de esta referencia a los orígenes griegos de la tradición, los autores dan un salto histórico de un par de miles de años que nos conduce directamente a dos pensadores ilustrados: Jean-Jacques Rousseau y Friederich Schiller. En la obra de estos autores encuentran los inicios del pensamiento moderno sobre el juego, entendido como un derecho de las infancias y un elemento central en su desarrollo cognitivo.

Dentro de esta tradición pueden ubicarse iniciativas pedagógicas como las de Friebrich Froebel (1782-1852) y María Montessori (1870-1952), que, a pesar de sus marcadas diferencias, operan bajo el supuesto de que el juego, como actividad propia de la niñez, puede ser controlado y puesto al servicio de favorecer comportamientos socialmente deseados. La propuesta de Montessori dialogó con aportes de la psicología vinculados al desarrollo individual de la mentalidad de los sujetos. La obra de Jean Piaget (1977) ha sido especialmente referenciada para pensar al juego como un elemento en el desarrollo en la infancia. Para este autor, el juego era un componente más que permitía pensar distintos niveles de acercamiento al conocimiento, al tiempo que contribuía a la consolidación de habilidades existentes por medio de la repetición. Por su parte, su contemporáneo Vygotski (2003) llama la atención sobre la posibilidad creativa de la imaginación en la infancia. El autor pensaba al juego vinculado a la posibilidad de los(as) niños(as) de liberarse de su contexto inmediato y acceder a formas por encima de su comportamiento cotidiano. Cabe señalar que, mientras que Piaget es constantemente evocado en los discursos empresariales vinculados al juego serio, Vygotski no suele captar la misma atención.

Estas ideas se encuentran en la base de ciertos posicionamientos que aún actualmente vinculan al juego, la recreación y el tiempo libre con el imperativo de perfeccionamiento constante de la persona en términos individuales, bajo lógicas de uso del tiempo que procuran maximizar su aprovechamiento. Sin embargo, resulta necesario señalar también que este recorrido propuesto por quienes intentan delimitar el campo de estudios del juego serio, suele recuperar selectivamente algunos antecedentes específicos y dejar otros por fuera de manera deliberada. Las referencias al pensamiento de la Ilustración y sus orígenes griegos forman parte del mito fundacional de “Occidente”, que se pretende universal y excluye sistemáticamente otras experiencias, incluso aquellas que han tenido lugar en la propia Europa. De este modo, antecedentes históricos como los “torneos” y “justas” medievales jamás aparecen en la bibliografía consultada. Esta ausencia resulta llamativa, teniendo en cuenta de que se trata de antecedentes vinculados al entrenamiento militar y al mundo adulto, en los que se pone en juego la violencia y muchas veces la posibilidad de ascenso social o la propia vida.

El juego como fenómeno social y cultural

La antropóloga Noelia Enriz (2011) señala la importancia del estudio del juego como fenómeno social en los primeros momentos de la disciplina antropológica y propone un recorrido posible a partir de tres ejes: las relaciones que los sujetos establecen con el juego como elemento de desarrollo y formación; el simbolismo presente en el juego y las taxonomías del juego como práctica. Los estudios del juego que hacen pie en la antropología en términos generales se han preocupado por estudiar la *enculturación* a través del juego y permiten pensar la función que cumplen en un determinado contexto social.

Podríamos identificar una tradición que retoma algunos aportes del antropólogo y sociólogo Marcel Mauss, para pensar el juego como manifestación estética, origen de “muchas actividades elevadas, rituales o naturales ensayadas en principio en la actividad de excedente que es el juego” (Mauss, 2006). Esta tradición, a su vez, puede apreciarse en los trabajos pioneros del filósofo e historiador holandés Johan Huizinga que permitieron pensar el vínculo entre juego y cultura. En su reconocida obra *Homo ludens* (1968), Huizinga propone el estudio del juego como fenómeno cultural, partiendo de la constatación de que el juego es previo a la cultura, ya que también está presente entre los animales, pero por ello mismo tendría un doble carácter de cultural y formador de cultura. El juego, para este autor, es una forma de actividad llena de sentido que escapa a la cotidianidad, por lo que toma distancia de las explicaciones que intentan ver en el juego una finalidad inherente o al menos cierta utilidad, pues su peculiaridad estaría profundamente enraizada en lo estético y en el elemento de “broma”. Es también conocido por el concepto del “círculo mágico”, que intenta captar los límites físicos y metafísicos del espacio de juego.

Roger Callois, escritor y sociólogo discípulo de Mauss, postula una categorización del juego que desarrolla la concepción de Huizinga, al señalar la existencia de un espectro entre el *ludus* (relacionado a la idea de “games” en inglés) y *paidia* (vinculado a la noción de “play” o juego libre). Para este autor, existiría una tendencia humana general que nos llevaría del *paidia* al *ludus*, es decir, a un juego cada vez más dirigido y reglado. Brian Sutton-Smith (1997), también en esta línea, analiza las políticas del gobierno estadounidense entre 1890 y 1920 vinculadas a la creación de áreas de juego en todo el país, con la intención de entrenar a los(as) jóvenes para que se transformen en miembros integrados y productivos de la sociedad. Estos estudios habilitan una mirada crítica respecto del modo en que ciertas ideologías privilegian formas específicas del juego. Por ejemplo, el psicólogo David Cohen (2007), sostiene que las propuestas pedagógicas de Froebel y Montessori representaban las actitudes puritanas vinculadas al aprovechamiento del tiempo de ocio para mejorarse a uno(a) mismo(a) y orientaban la potencialidad del juego hacia ese propósito específico, deben comprenderse como manifestación de las expectativas sociales de la época.

Sutton-Smith (1997) introdujo también algunos matices para pensar el propósito del juego apoyándose sobre la distinción propuesta por Callois entre *paidia* y *ludus*, es decir, entre los propósitos intrínsecos presentes en el juego libre y aquellos intencionales que se definen externamente, vinculados al *ludus* o juego reglado. El juego así conceptualizado podría desempeñar una función de puente en el desarrollo al permitir la expresión de determinados impulsos, pero salvaguardando a los(as) jugadores(as) a partir de la definición de ciertos límites dentro de los cuales esos impulsos pueden ser expresados.

El juego como alternativa terapéutica

La historia de la ludificación y los juegos serios suele inscribirse, en el campo de la psicología, dentro de la vertiente cognitiva la cual problematiza los interrogantes respecto del

rol del juego en el desarrollo. Como decíamos, quienes intentan construir la legitimidad del campo de los estudios sobre los juegos serios, refieren principalmente a los trabajos de Piaget y en menor medida a los de Vygotski, cuando analizan los aportes de la psicología. Sin embargo, resulta pertinente señalar que existen otras miradas posibles del juego desde el campo psi. Una de ellas tiene que ver con pensar al juego como herramienta terapéutica, como dispositivo con potencial para propiciar el alivio del sufrimiento psíquico. Esta corriente tiene sus inicios en el propio Freud, pero se ha diversificado enormemente.

Los primeros desarrollos en este sentido se encuentran asociados a la clínica psicoanalítica con niños(as), a partir del método propuesto por Melanie Klein, quien sostenía que en la infancia el juego es equivalente a la asociación libre en adultos(as), porque permite que los(as) niños(as) desplieguen sus fantasías, conflictos y angustias. Esta autora se basa en los postulados freudianos respecto de que el juego es un modo de trabajo del aparato psíquico, por lo que se propone sistematizarlos para ser aplicados en consultorios. Otro autor que se constituye en una referencia insoslayable en la temática es Donald Winnicott. Desde una perspectiva winnicottiana el juego es un hacer, una actividad que se desarrolla en un tiempo y espacio determinados, a diferencia del desear y el pensar (Rabadán; Ayala, 2019). La invitación a jugar en un espacio terapéutico es una invitación a poner en escena, pero para Winnicott, el juego no es representación directa de las fantasías internas, sino el despliegue de una capacidad creativa, una metáfora de algo subjetivo interno. Cabe señalar la enorme diferencia entre este modo de entender la creatividad en el juego, de aquellas propuestas en el marco de *serious games* empresariales, que desarrollaremos en próximos apartados, en los que el margen para definir las modalidades, reglas y objetivos del juego se encuentran completamente determinados a priori.

El derrotero histórico de los juegos serios

La introducción del término, con el sentido que se le confiere actualmente, es atribuida a Clark Abt a partir de la publicación del libro *Serious games* (1970). Esta obra es construida a partir de experiencias del autor vinculadas a la experimentación con simulaciones y juegos utilizados para fines educativos, en su gran mayoría analógicos. Se trataba de sistemas basados en reglas que operaban bajo la lógica del aprendizaje experiencial. Para la época, la industria de los videojuegos se encontraba en un estado incipiente, si bien existían algunas experiencias no comerciales. Djauti *et al.* (2011) realizan un detallado repaso por estos primeros videojuegos desarrollados en las décadas del 50's y 60', los cuales sostienen que se trató de desarrollos que se encontraban orientados a: demostrar teorías científicas sobre la interfaz entre humanos y computadoras; entrenar profesionales, especialmente entrenamiento militar y a transmitir algún mensaje. El propio Clark Abt se desempeñó en un centro de investigación estadounidense durante la guerra fría y diseñó juegos digitales para entrenamiento militar (Djaouti *et al.*, 2011, p. 3).

Desarrollo de la industria del videojuego para el entretenimiento

Como señalamos previamente, los videojuegos tuvieron un nacimiento “serio” vinculado a la investigación científica y al entrenamiento militar. Djauti *et al.* (2011) se preguntan entonces por las transformaciones de la industria del videojuego que llevaron a que su desarrollo, durante las décadas del 70' y 80', estuviera estrechamente relacionado con el mundo del entretenimiento, para desilusión de Abt, que se lamentaba de esta circunstancia

en la reedición de su libro publicada en 1985 (Wilkinson, 2016). Djauti *et al.* (2011) comienzan contraponiendo dos modelos económicos que funcionaron paralelamente: el del “arcade”³ y el de los juegos para el hogar.⁴ En ambas modalidades los contenidos de los juegos se fueron adaptando en función del éxito monetario que obtenían los(las) diseñadores(as) de clientes(as) – jugadores(as) que los eligen y compran. La modalidad del “arcade” tenía la particularidad de que las máquinas de juego se ubicaban estratégicamente en lugares específicos vinculados al ocio y el esparcimiento porque las personas pagaban por el tiempo de juego. Paulatinamente el entretenimiento cobró un lugar central, gracias al éxito en ventas de aquellas propuestas que basaban sus contenidos en los juegos de “arcade”. El *Pacman* o el *Space Invaders* son ejemplos famosos que permiten ilustrar este proceso, que terminó cimentando un sentido común que asocia rápidamente las ideas de videojuego y entretenimiento, aunque esta asociación no haga justicia a los orígenes históricos del fenómeno.

Veremos también, que la asociación entre videojuegos y niñez fue incluso más tardía y específica del caso estadounidense. No fue hasta mediados de la década del 80’s que se introdujo, de la mano de la compañía japonesa *Nintendo*, la noción del juguete robot y los videojuegos especialmente diseñados para las infancias, también con la intención de acaparar un nuevo nicho de mercado. Esto llevó, en los 90’s, a un fuerte debate respecto de los contenidos violentos, que se remontan a aquella tradición de entrenamiento militar con la que habían surgido en un primer momento los videojuegos, pero que no se consideraba apta para la niñez. Ciertos juegos como el *Doom*, diseñado originalmente para el entrenamiento del Cuerpo de Marines del ejército estadounidense, pero de libre acceso al público, generaron enormes controversias y contribuyeron a crear una mala imagen de la que la industria de videojuegos necesitó tomar distancia. Djauti *et al.* (2011) resaltan que fue en este contexto que en 2002 se retoma el concepto de juego serio, en un trabajo académico que se publica exactamente el mismo año en que se lanza un nuevo juego vinculado al ámbito militar: el *America’s Army*.

El auge de los juegos serios digitales bajo un nuevo paradigma

Varios autores (Wilkinson, 2016; Djauti, 2011) coinciden en sostener que el año 2002 implica una ruptura, pero no necesariamente por la introducción de aquello que las definiciones clásicas (Abt, 1987; Michael; Chen, 2006) consideran como característico de los juegos serios, es decir, la existencia de propósitos que vayan más allá del entretenimiento, que existieron desde un primer momento. La principal ruptura que se introduce en el cambio de milenio es más profunda, y tiene que ver con una transformación en el modelo económico que sostiene la industria. En el nuevo paradigma, los juegos son diseñados por encargo de un “cliente” que ya no es el(la) jugador(a), sino una empresa o entidad pública que financia la totalidad de la producción de un videojuego diseñado de inicio a fin para satisfacer las demandas específicas en función de un objetivo previamente definido.

Esta modalidad tiene evidentes ventajas para la producción de juegos con objetivos que no solo sean distintos al entretenimiento, sino también, en diverso grado, ajenos a la voluntad o elección consciente de los(as) jugadores. El elemento de diversión o entretenimiento, por

³ Nos referimos a las máquinas diseñadas para juegos específicos, generalmente ubicadas en salones dedicados al entretenimiento. El término luego se extendió para hacer alusión a ese tipo de juegos sencillos incluso cuando eran reproducidos en otros formatos.

⁴ Es decir, aquellos juegos diseñados y comercializados en formato de CD o DVD que puede ser reproducido en un dispositivo hogareño, ya sea una consola de juego o una computadora personal.

supuesto, no es eliminado por completo, ya que el(la) jugador(a), que antes pagaba por la posibilidad de jugar, ahora debe ser incitado(a) a mantener su atención en el juego. La nueva popularidad del término “juego serio” tuvo que ver entonces con la intención de diferenciarse en parte de los juegos que continuaban bajo el paradigma anterior y para tomar distancia también del público infantil, que había sido incorporado en la década de los 80’s y evitar así las controversias que acarrearón mala prensa. El juego *America's Army*, mencionado previamente, es uno de los primeros que bajo esta lógica fueron pensados para mejorar la imagen pública del ejército y promover el reclutamiento militar (Wilkinson, 2016).

Otro elemento que caracterizó esta nueva oleada de juegos con propósito fue la diversificación de sus campos de aplicación. En este sentido, Djauti *et al.* (2011) señalan que, en el período que va de 1980 al 2002, reconocen más de 900 juegos que podrían enmarcarse en la actual definición de juegos serios, de los cuales un 65,8% de ellos se vinculan con el ámbito educativo. A partir del 2002, sin embargo, este porcentaje disminuye al 25,7%, al tiempo que toman protagonismo otras áreas. Un caso particular son los llamados *advergames*, juegos que bajo esta lógica de producción se diseñan para publicitar productos de una marca. Cuentan con la considerable ventaja de garantizar mucha mayor exposición al(a) la cliente(a)-usuario(a) que en las publicidades tradicionales.

El legado del entretenimiento o lo que la década del 80’ nos dejó

A pesar de la ruptura que implicó el cambio de paradigma económico con la llegada del nuevo milenio, es posible trazar también algunas continuidades. Según Wilkinson (2016) fue gracias al “boom” del entretenimiento en la década de los 80’s que fueron posibles muchos de los avances tecnológicos que hoy en día se utilizan en el diseño de juegos serios. Por otra parte, despertaron atención académica de quienes se propusieron entender los fundamentos del *holding power* o “poder de retención” (Djauti *et al.*, 2011) que demostraron tener los videojuegos para volver a ponerlos al servicio de otros fines. El potencial persuasivo de la tecnología también se intentó utilizar en la transformación de patrones de comportamiento bajo premisas conductistas (Fogg, 2002). En las últimas dos décadas, la difusión del fenómeno de los juegos serios en el ámbito corporativo fue acompañada por una tendencia a la gamificación o ludificación (Deterding *et al.*, 2011). Para comprender en profundidad estos fenómenos resulta necesario atender a la dinámica particular que adoptó la preocupación por el juego en el mundo del trabajo.

La implicación subjetiva a través del juego. La ludificación de las relaciones laborales en entornos corporativos

Orígenes de la preocupación por la insatisfacción en el trabajo

Desde sus comienzos, el capitalismo industrial se caracterizó por las duras condiciones de trabajo que se le imponían a la clase obrera. El proceso de descalificación que sufrían los(las) trabajadores(as) tenía como correlato al ejército industrial de reserva, lo que permitía minar las capacidades de negociación de los sindicatos. Los crecientes niveles de protesta por parte

de trabajadores(as) en las grandes urbes europeas (y norteamericanas) llevaron al despliegue de estrategias que morigeren las formas de gestión de la fuerza de trabajo. Es en este contexto que a partir de la década del 20 del siglo pasado las grandes firmas incorporan en su agenda de “recursos humanos” la cuestión de las causas de la insatisfacción laboral. En el marco de estudios que comenzaron a llevarse a cabo por parte de investigadores(as) del campo de las ciencias sociales en diferentes plantas fabriles, se descubrió que el juego se erigía en una de las formas más sutiles de evasión, reconstitución física (Mollick; Rothbard, 2014, p.10) y resistencia (Burawoy, 1989 [1979]) en el trabajo, que a su vez generaban una cierta sensación de bienestar y cierto grado de autonomía en la jornada laboral. Uno de los estudios más famosos que se hicieron en este campo fue el capitaneado por Elton Mayo en los talleres Hawthorne de la Western Electric en Chicago, EEUU (Roethlisberger *et al.*, 1939). El descubrimiento de juegos emergentes y espontáneos a lo largo de la jornada laboral despertó el interés de los(las) investigadores(as) para proponer soluciones para lidiar con la opresión y la monotonía, así como para mejorar el clima en el trabajo (1939, p. 5). Según estos(as) autores(as), los juegos permitían a los(las) trabajadores(as) autoimponerse metas y objetivos –aumentando su sensación de autonomía– así como generar formas de interacción ludificadas con sus colegas. El juego en el ámbito laboral proveía la sensación de logro y reconocimiento con mayor frecuencia que en el trabajo “real” (Mollick; Rothbard, 2014, p. 11).

Los juegos pasaron a formar parte del paisaje laboral de gran parte del siglo XX, hasta que la crisis del fordismo de la década del 70 provocó cambios concomitantes de igual magnitud en las formas ludificadas de las interacciones sociales al interior de las firmas. Tal como se mencionó anteriormente, la noción de “juegos serios” aparece en el libro de Abt *Serious games* del año 1970, en el que se elogiaba la incorporación del juego en el proceso formativo para dejar atrás el modelo fordista de fabricación en serie de la educación (González, 2016, p. 5). A partir de aquí, la literatura pasará a diferenciar los juegos serios respecto de otras formas lúdicas espontáneas. Es en esta época que aparecen los primeros videojuegos, que pasarán a representar el paradigma de la experiencia hedonista, en contraposición a la gamificación (nombre que se le dio a los juegos institucionalizados), que procura generar sensaciones de dominio y autonomía (Díaz Cruzado; Troyano Rodríguez, 2013, p. 3). Sin embargo, algunas pautas presentes en las prácticas de videojuegos se replicarán en el mundo de los *serious games*.

¿De qué se trata la gamificación?

El propósito principal de la incorporación de elementos y técnicas de los juegos en ámbitos laborales es el de concitar “compromiso con una organización, con una causa o la motivación para realizar una acción determinada, permitiendo experimentar sin miedo al error” (González, 2016, p. 5). En líneas generales, se trata de “fomentar conductas deseadas” (2016, p. 6). La estética en el diseño de juegos, así como las estrategias que se desprenden de su mecánica, sirven para promover ciertos aprendizajes y formas de resolución de problemas propios del mundo laboral. La dinámica de funcionamiento de la gamificación incluye “puntos, recompensas, comparativas y clasificaciones (una suerte de *ranking* de desempeños para estimular la competencia, permitiendo clasificar para la siguiente etapa), niveles (para diferenciar a los participantes) y trofeos” (Bit4learn, s.f.). Tal como venimos sosteniendo, el principal objeto de la gamificación es influir en el comportamiento de los(as) empleados(as) a partir de un entorno “descontracturado”. Sin embargo, los tipos de comportamientos deseados pueden subdividirse tanto diacrónica como sincrónicamente. Para el caso de la primera, es muy común observar en las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo del capitalismo, que el surgimiento de una nueva desbarata la anterior, tildándola de obsoleta e

ineficaz. Así, según Pink, la motivación 1.0, que estaba centrada en la supervivencia, dio lugar a la 2.0, que giraba en torno a un esquema de recompensas y castigos, para arribar a la modalidad actual, denominada 3.0, que procura generar una suerte de movilización interna ajena a todo tipo de reacción ante la posibilidad de sanciones o retribuciones y fuertemente vinculada con el deseo de lazo social, autonomía y competencia en el ejercicio de una función (González, 2016, p. 3, 15). Tal como afirma de manera descarnada uno de los consultores más reconocidos en la generación de entornos organizacionales ludificados, se trata de “transformar los cinco virus (falta de compromiso, de motivación, de atención, de innovación y de lealtad) [...] en una espiral virtuosa que redunde en una mayor creatividad, productividad y satisfacción” (Cristal, 2019, p. 37). Por otra parte, habría que recordar un objetivo no siempre declarado por parte de la “industria del *management*” (Luci, 2016): la gamificación logró generar una merma en los costos de capacitación de las firmas dado que redujo los tiempos de aprendizaje. Un caso paradigmático es el de los programas de jóvenes profesionales, que han logrado reducir “su duración pasando de durar 2 años a 6 meses” gracias a “la utilización de simuladores en las prácticas de capacitación de RR.HH” (Abboud; Ferrin; O’Connor, 2014, IV). Por último, la caracterización sincrónica de la gamificación implica diferentes tipos de juegos que se adaptan a las distintas facetas de la gestión de recursos humanos, tales como la selección de personal, la evaluación de desempeño, la identificación del potencial, las capacitaciones orientadas a fortalecer la cultura de empresa, etc.

La eficacia de la gamificación

Es muy difícil evaluar la eficacia de una herramienta de gestión de la motivación como el caso de la gamificación. Si bien puede observarse cierto “entusiasmo” inicial en sus usuarios(as), es difícil encontrar evidencia de la asociación entre “método y aprendizaje” (Abboud; Ferrin; O’Connor, 2014, p. 14). En un informe de la consultora Gartner del año 2011, se mencionaba que aún era prematuro saber el impacto de la gamificación sobre la productividad (Gallego Gómez; De Pablos Heredero, 2013, p. 803). La razón de la incapacidad de mostrar este fenómeno como un caso de éxito se debe a que la gamificación no procura producir una mutación sustancial en la naturaleza de la tarea desempeñada, sino que solo provee una “capa superficial lúdica” que modifica la experiencia del trabajo pero sin generar un cambio sustancial en la naturaleza de este (Mollick; Rothbard, 2014, p. 5).

Si existe un acuerdo generalizado en que la vinculación entre gamificación y productividad aún no está del todo probada, ¿por qué es tan utilizada en el mundo empresarial? Una de las respuestas que podemos encontrar es que, en rigor, la gamificación constituye una estrategia de implicación subjetiva, que viene a reemplazar las prácticas de capacitación ejecutivas que han quedado “obsoletas” debido a su extensión y que terminan generando frustración en los(as) empleados(as). Se trata, en última instancia, de maximizar la implicación subjetiva en el propio juego (Diani, 2021). De esta manera, el problema de la falta de evidencia científica respecto de su impacto en la productividad o rentabilidad empresarial, quedaría zanjado. Después de todo, la insatisfacción que constantemente genera la armadura de la coerción (Gramsci, 1981 [1975]) propia de la relación salarial, trata de ser saldada a través de estrategias de mejora de la experiencia afectiva en el trabajo, de la misma manera que lo hacen diferentes experiencias afectivas en el espacio laboral, como las fiestas corporativas (Mollick; Rothbard, 2014, p. 3).

Beneficios para la empresa

De todo lo dicho hasta acá, se desprende que las empresas encuentran beneficios en la gamificación.⁵ Algunos(as) autores(as) señalan ciertas condiciones para el éxito de estas estrategias empresariales. En este sentido, “la lección para la Gamificación es la siguiente: la realimentación regula el comportamiento en la dirección misma del *feedback*, y el proporcionar métricas del éxito hará que el usuario se vea motivado en dicha dirección” (González, 2016, p. 13). Si uno de los objetivos es delegar responsabilidad en los(as) empleados(as), la gamificación aumenta la sensación de autonomía:

[...] las elecciones darán al jugador una sensación de control y de poder sobre el juego [...]. Los jugadores constituyen la parte fundamental del juego, y deberían disfrutar de una cierta sensación de tener el control de lo que pasa. Después de todo, son los jugadores los que eligen el juego, no el juego el que les elige a ellos. (González, 2016, p. 8).

Otro de los beneficios señalados por las empresas es la posibilidad de eufemizar la relación laboral, idea profusamente debatida en la sociología del trabajo (Szlechter, 2014). En este sentido, la gamificación no ha sido ajena a esta tendencia. Para las firmas, el *crowdsourcing* se erige en una de sus mayores virtudes, dado que busca convertir al trabajo en una actividad propia del voluntariado. Según Estellés Arolas y González Ladrón-de-Guevara:

[...] el *crowdsourcing* es un tipo de actividad online participativa en la que una persona, institución, organización sin ánimo de lucro o empresa, propone a un grupo de individuos mediante una convocatoria abierta flexible la realización libre y voluntaria de una tarea. El usuario recibirá la satisfacción de una necesidad concreta, ya sea económica, de reconocimiento social, de autoestima, o de desarrollo de aptitudes personales, mientras que el *crowdsourcer* obtendrá y utilizará en su beneficio la aportación del usuario, cuya forma dependerá del tipo de actividad realizada. (*apud* Gallego Gómez; De Pablos Heredero, 2013, p. 811).

Detrás de la idea de *crowdsourcing* está el objetivo invisibilizado de la firma para sortear cualquier mecanismo de resistencia que pueda surgir por parte del(de la) trabajador(a), transformando al trabajo en una actividad llevada a cabo con pasión.

⁵ Tal como señalamos anteriormente, si bien la vinculación entre gamificación y productividad no está del todo probada, se han hecho estudios que miden el impacto de estas prácticas en variables consideradas “blandas”. En uno de esos estudios llevado a cabo por la consultora Accenture, estas han derivado en “una mejora de la motivación de los empleados cifrada en un 6%. Los responsables de la iniciativa aseguran asimismo que la mejora del clima laboral se ha incrementado en un 7%; la fidelización de los empleados en un 5% y la disminución de la rotación en un 2%. Afirma, además, que el impacto “ha llegado al 56% de la plantilla”. (Gallego Gómez; De Pablos Heredero, 2013, p. 813).

Aprendiendo en forma divertida: la gamificación en el marco de la capacitación en el trabajo

La dinamización del proceso de aprendizaje

Los(las) propulsores(as) de la gamificación contrastan la nueva forma de aprendizaje basada en el juego frente a formas “obsoletas” de capacitación basadas en modelos *pret a porter* uniformes para todo tipo de entorno formativo. Uno de los sitios de internet que defienden los *serious games* lo hace de la siguiente manera:

Aprovechando las ventajas del fenómeno BYOD (Bring Your Own Device) y la hiperconectividad a Internet [...] romper el esquema formador/experto que traslada un conocimiento “enlatado” y apoyado en diversas metodologías (participativas) hacia un modelo de dinamizador/master que hace las preguntas necesarias para que los “*players*” sepan encontrar de forma original y colaborativa las soluciones a los retos que se van planteando, de modo que al final de estos talleres vivenciales las personas se marchen con la necesidad perentoria de poner en acción determinados comportamientos. (Astorga, 2014).

El empeño por mostrar formas superadoras de difusión de la cultura de la empresa supone que los(as) empleados(as) abandonen viejas rutinas que, según las consultoras, se descubrió que inhiben el aprendizaje, la creatividad y el entusiasmo (Cristal, 2019, p. 14). La educación de estilo fordista es blanco de los ataques de la industria del *management*, dado que se basa en la reproducción de conocimientos repetitivos (2019, p. 20-21). Otros(as) autores(as) sostienen que el abandono de los juegos en el trabajo a partir de la segunda posguerra derivó en la primacía de “lo repetitivo, lo automático y lo monótono” (González, 2016, p. 5).

Sin embargo, muchos de los desarrollos tecnológicos más innovadores en el mundo capitalista fueron hechos en esa época. Incluso, el modelo educativo del estado de bienestar fordista se caracterizó por innovadoras propuestas educativas de carácter colectivo más que individuales, como es el ejemplo de la universalización de la educación superior. Las propuestas basadas en entornos laborales ludificados ensalzan las formas ágiles, “alocadas”, “subversivas” del orden establecido. La justificación de las nuevas formas de aprendizaje se funda en la incertidumbre propia de los tiempos que corren, que obligan a salir de las supuestas “zonas de confort” que caracterizaban a las organizaciones del pasado. En este marco, el elogio de la incertidumbre tiene como contracara el desprecio por proyectos colectivos. Así lo expone uno de los consultores más reconocidos en el ambiente de la consultoría “ágil”:

[...] equipos abiertos a la prueba, al error, al riesgo, a jugar con “ideas locas”, y a poner más foco en la implementación y experimentación de ideas desde el comienzo, que a un producto totalmente definido o a un objetivo cerrado y acotado como el retorno de la inversión. Una filosofía que hoy está de moda bajo la denominación de prácticas ágiles. (Cristal, 2019, p. 28).

Aplicaciones de los juegos serios en espacios corporativos

A grandes rasgos, existen dos tipos de juegos serios aplicados al mundo empresarial, a saber: los juegos serios digitales y otros que quedan fuera del entorno digital. Por un lado, los digitales resultan más novedosos en los últimos años dado el escenario mundial en el que las tecnologías de la información y la comunicación han colmado distintas esferas de la vida social. Sin embargo, también se implementan juegos serios analógicos que suponen sistemas formativos, informativos, de simulación o de entrenamiento.

El empleo de los juegos serios existentes responde a necesidades específicas en las empresas. En ese sentido, se los pueden utilizar para: *onboardings*; evaluaciones de desempeño; transmisión de cultura organizacional; innovación y creatividad; y actividades de formación.

Onboardings

Al darle la bienvenida a los(as) nuevos(as) empleados(as) a la empresa, se puede disponer de juegos para facilitarle a las nuevas incorporaciones un panorama general de sus tareas, de la atmósfera y de su equipo de trabajo. Así, se procura que un(a) empleado(a) construya y demuestre una “actitud positiva” respecto de la compañía. Un ejemplo de este tipo de juego serio es la asignación a la persona que se incorpora de una “mascota virtual” personalizada que deberá ser atendida. El(la) empleado recientemente incorporado debe realizar diversas acciones, caracterizadas al interior de la aplicación como “misiones”, que consisten por ejemplo, en participar de cursos de formación y actividades de *team building* o “construcción de equipo”. Completar las misiones asignadas le permite al jugador(a) satisfacer las necesidades de su nueva “mascota” y de esta forma, demostrar que ha incorporado los valores de la organización (Grau, 2018).

Evaluaciones de desempeño

Este tipo de juegos permiten establecer métricas para analizar las distintas capacidades, competencias y habilidades de un(a) empleado(a) (toma de riesgo, tiempo de reacción, posición de líder/seguidor etc.). Pueden ser juegos de simulación, 3D, es decir en “escenarios virtuales realistas” siempre y cuando cuente con los mencionados objetivos específicos (Asián, 2014).

Según Grau (2018), otra aplicación redundante en que los(as) empleados(as) logren una colección completa de cromos o “figuritas”. Se trata de pequeñas tarjetas de papel o cartón, generalmente con imágenes coloridas, similares a las que los(as) niños(as) suelen intercambiar para completar álbumes relativos a historias, *shows* televisivos o alguna otra temática de interés. En ámbitos empresariales, la colección de cromos funciona del mismo modo que un álbum de figuritas infantil, es decir, los cromos son entregados como recompensa por realizar evaluaciones de desempeño periódicas de manera satisfactoria. Una colección completa de cromos, en este contexto, simboliza el “crecimiento y la mejora continua”, que se deducen de haber completado de manera detallada y positiva las evaluaciones propuestas por la empresa.

Estos juegos resultan de utilidad para la gestión de recursos humanos en firmas tecnológicas de gran envergadura como lo es el caso de Facebook (González, 2016). Mediante “software interactivo”, las evaluaciones dejan de ser pautadas en determinados plazos y se convierten en prácticas individuales asiduas al ser los(as) propios(as)

trabajadores(as), devenidos(as) jugadores(as), los(as) que llevan un seguimiento de sus rendimientos diarios y los de sus compañeros(as). Esto permite que cada trabajador(a) esté pendiente de su puntuación logrando *feedback* permanente, al tiempo que se procura elevar la competitividad a partir de la comparación con el rendimiento ajeno.

Transmisión de la cultura organizacional

Existen juegos basados en “misiones”, que están asociadas con prácticas y “hábitos positivos” que se buscan fomentar entre los(as) empleados(as) y el grado de implicación en el trabajo (Grau, 2018). Existen juegos con este esquema que constan de diferentes “minijuegos” vinculados a la cultura corporativa organizados en niveles que deben ser superados para conseguir recompensas virtuales. En estos casos, es en el propio juego que se desarrollan los contenidos que los participantes deben adquirir. Los “minijuegos” en muchos casos imitan el formato del *Candy Crush*. Se trata de un juego de lógica, rápido y sencillo, para un(a) solo(a) jugador(a), que surgió como aplicación para la red social Facebook y luego se popularizó y desarrolló como aplicación para teléfonos celulares.

Por otra parte, existen juegos que buscan fomentar la interacción y reflexión entre empleados(as) para mejorar el trabajo en equipo: son los llamados juegos de “*team building*”. En este rubro se destacan algunas consultoras que ofrecen eventos personalizados a las empresas según sus objetivos específicos, en los que se desarrollan actividades como por ejemplo aquellas conocidas como *Mind Games*. La dinámica de estos juegos implica mucha destreza física y lógica para los(as) participantes; puede involucrar desde la construcción de una torre hasta el recorrido de circuitos con los ojos vendados, entre muchos otros desafíos grupales.

Innovación y creatividad

También se los aplica para conducir a los(as) empleados(as) al desarrollo de ideas innovadoras y creativas en la empresa (Grau, 2020). Para ello, se proponen desafíos temáticos para que luego los(as) empleados(as) desarrollen y elijan las ideas que consideran más apropiadas conforme a sus propios criterios a cambio de monedas virtuales intercambiables por premios virtuales o físicos. Este tipo de aplicaciones parte de la premisa de que son los(as) empleados(as) quienes mejor conocen el desarrollo de sus tareas cotidianas y por lo tanto, quienes tienen una mejor perspectiva para introducir cambios en los procesos de trabajo.

Otras adaptaciones de estos juegos son las del estilo “búsqueda del tesoro”, en las que mediante retos y *puzzles* se desbloquean nuevos niveles obteniendo llaves hasta alcanzar el éxito. De la mano de la “tecnología interactiva”, una ciudad se traslada a un tablero de juego en vivo. Son necesarios tanto el ingenio para el descubrimiento de sorpresas ocultas, como la creatividad y la intuición para resolver enigmas. Resultan fundamentales la determinación para la toma de decisiones, el pensamiento crítico y expeditivo y la habilidad para enfrentar y solucionar distintos desafíos.

Uno de los casos paradigmáticos de los juegos serios no digitales aplicados en el trabajo se funda en la construcción de “modelos tridimensionales” con piezas de plástico de la firma Lego (Barragán, s.f.). En dicho esquema de juego, se construyen modelos que simulan la realidad y permiten fomentar la imaginación, la comunicación y cooperación entre los(as) empleados(as) para el análisis, discusión y resolución de problemas.

Actividades de formación

Son juegos orientados a la asimilación de conocimientos de un(a) empleado(a) durante y después de determinada formación o curso (Grau, 2018). Existen varias versiones, que incluyen desde los convencionales *quizzes* de preguntas y respuestas hasta opciones más novedosas como la resolución de un código secreto o la superación de aventuras y simulaciones. Generalmente, al ir superando juegos se ganan puntos para obtener una recompensa final. Un caso llamativo, contemplado por Grau (2019) es aquel en el que los(as) empleados(as) están a cargo de la construcción de una ciudad virtual, en la medida en la que avanzan con los cursos que componen la formación en cuestión, la ciudad va tomando forma. Las calificaciones obtenidas también influyen en el tamaño y las características de la ciudad obtenida. Así, los(as) empleados que finalmente hayan obtenido mejores notas tendrán la ciudad más grande y bella. Por otra parte, existen juegos diseñados para retener el conocimiento que fuera adquirido en las instancias formativas, que suelen tomar la forma de “minijuegos” rápidos de preguntas y respuestas.

El rol del juego en la búsqueda del consentimiento

El rol histórico del juego en las relaciones laborales

Como hemos señalado, el juego ha formado parte constitutiva del proceso de trabajo desde los inicios del capitalismo. Invisibilizado la mayor parte de las veces, emergió como problema para el capital cuando éste comenzó a condicionar la posibilidad de seguir extrayendo plustrabajo. Sin embargo, el juego no solo constituyó un obstáculo para el capital sino que también funcionó como una válvula de escape que logró mitigar en parte las consecuencias de la violencia simbólica de la relación salarial. Incluso según autores como Burawoy (1989 [1979]), en lugar de derroche o pérdida de tiempo, el juego trajo beneficios al *management*, en la medida en la que posibilitaba el ejercicio del control sobre los(las) trabajadores(as) (Mollick; Rothbard, 2014, p. 6). De acuerdo con Burawoy, el juego ayudaba a desviar el conflicto entre capital y trabajo, haciendo que los(las) trabajadores(as) compitieran entre sí. Esta competencia en las actividades lúdicas durante la jornada laboral permitía desplazar momentáneamente la verticalidad del conflicto con los(las) supervisores(as) por uno de naturaleza lateral. Esto generaba una forma sutil de compromiso con sus tareas laborales ya que aquellos(as) que participaban del juego defendían las reglas de este e incluso sus roles en el proceso productivo (2014, p. 6).

Según el sociólogo norteamericano, el juego social que se daba en el espacio de producción por parte de los trabajadores y funcionaba como una herramienta de negociación de la implicación en el trabajo, consistía en fingir el nivel de esfuerzo requerido para cumplir con las metas de producción fijadas por la supervisión. En rigor, los(as) trabajadores(as) sabían que podían “dar más” que lo que se les pedía, pero escatimaban esfuerzo para dejar tiempo para “jugar” y “arreglárselas” por fuera del trabajo prescrito. La ficción que encierra el juego proveía recompensas sociales (pasatiempos con compañeros(as) de trabajo), psicológicas (disminuyendo el aburrimiento de las tareas repetitivas) y físicas (como la reducción de la fatiga) (Burawoy, 1989 [1979], p. 85). En efecto, el juego permitía mejorar la experiencia afectiva en el trabajo, desviando la sensación de opresión hacia la competencia entre compañeros(as) de trabajo (2014, p. 6).

La posibilidad de jugar en el espacio de trabajo sin duda contribuye a cierta predisposición a cumplir con los objetivos de la firma. La cuestión es si los juegos surgen de forma espontánea o si son impuestos desde “arriba”. Según Mollick y Rothbard (2014), sin una predisposición positiva hacia el juego que implique una participación activa en él, no queda otra opción que la diversión obligatoria. Es por eso que las actividades lúdicas organizadas por la empresa plantean un nuevo desafío para el capital ya que una actividad que históricamente tuvo un carácter “voluntario”, ahora se presenta de manera forzada. Antes de profundizar en esta cuestión, creemos conveniente contrastar los juegos espontáneos con aquellos impuestos por la conducción empresarial.

Tipos de juegos: espontáneos o emergentes

El derrotero histórico de los juegos que emergían de manera espontánea como modo de evasión de la opresión de la relación salarial sufrió una profunda mutación a partir de la irrupción de la institucionalización del juego como parte de las estrategias de implicación subjetiva por parte del capital. Así, la “diversión obligatoria” vino a poner en tensión la noción tradicional del juego en el proceso productivo bajo la promesa managerial de incorporar la diversión al contenido del trabajo (Mollick; Rothbard, 2014, p. 4). Sin embargo, estos(as) autores(as) señalan que, históricamente, el juego que emergía de manera voluntaria en la interacción social de los(as) trabajadores(as), abrevaba en su espontaneidad, su carácter sorpresivo e incluso subversivo del orden establecido que contrasta fuertemente con la diversión obligatoria de los *serious games*. De igual manera, las diferentes formas de socialización informal espontáneas de los(las) propios(as) trabajadores(as), son pasibles de ser cooptadas y transformadas en actividades lúdicas institucionalizadas tales como fiestas corporativas (Mollick; Rothbard, 2014, p. 12). A diferencia de los juegos “desde abajo”, la gamificación procura reforzar los objetivos del *management* más que constituirse en un subproducto de formas espontáneas de interacción social (2014, p. 13). Si el *management* pretende identificar a los “talentos” que tengan la capacidad de devenir futuros líderes empresariales, es menester que la lucha competitiva por mostrar habilidades de liderazgo entre los(as) candidatos(as) a *managers* sea lo más distendida posible. Es por eso que la gamificación se erige como una herramienta nodal en la búsqueda de la dulcificación del conflicto y la puja por alcanzar la cima de las burocracias corporativas.

El consentimiento: entre el oportunismo y la convicción

El objetivo último del capital ha sido siempre lograr el consentimiento de los(as) trabajadores(as) de manera tal que estos(as) consideren los objetivos de la empresa como propios(as). En este sentido, el consentimiento o la resistencia a consentir no preexisten a la relación salarial, sino que ambos son consecuencia de esta. Incluso cuando exista consentimiento, no siempre se debe a un alineamiento subyacente entre el capital y el(la) trabajador(a), sino que también este adopta un carácter estratégico (producto del cálculo costo-beneficio), comportamental (por un sentido de responsabilidad en el trabajo) o evaluativo (al percibir que se recibe un trato justo y equitativo) (Burawoy, 1989 [1979]). En el caso de la gamificación, el consentimiento o la falta de éste ante este tipo de iniciativas empresariales, constituye una respuesta psicológica a la diversión obligatoria (Mollick; Rothbard, 2014, p. 4). Al aceptar las reglas de “juego”, los(as) jugadores(as) aceptan el sistema de “justicia” implicado en este, lo que a su vez provoca el compromiso con las iniciativas gerenciales de la “diversión forzada” (2014, p. 14). Este tipo de compromiso también estaba presente en la “era de los juegos espontáneos” que describía Burawoy, dado que estos se constituían en torno a las reglas y la estructura del trabajo. Es por eso que siempre fue mucho

más fácil lograr el consentimiento en el trabajo (y la lealtad hacia la organización) a través del juego. Lo único que hacía falta era que los(las) trabajadores(as) perciban que los juegos son justos y transparentes (Mollick; Rothbard, 2014, p. 13).

En síntesis, tal como señalamos al comienzo de este apartado, el compromiso de los(las) trabajadores(as) no está dado de antemano sino que es consecuencia de las formas que adquiere la organización del trabajo (y las relaciones al interior de esta). En el caso de los juegos serios, el consentimiento (y la lealtad) dependerán del grado de autodeterminación y autocontrol que deriven de estos y que alimenten los factores cognitivos asociados al consentimiento, descritos al comienzo de este apartado. El compromiso en el trabajo no es un mero producto de la participación en los juegos sino que deriva (o no) de la creencia en la legitimidad y justicia de los objetivos corporativos involucrados en ellos (Mollick; Rothbard, 2014, p. 15, 18-19; 37).

La motivación como forma de resolución de la conflictividad entre el capital y el trabajo

La instrumentalización de la motivación

Sin duda, la motivación ha concitado la atención de los(as) especialistas en recursos humanos y en gestión de la fuerza de trabajo desde los primeros indicios que mostraban que el trabajo repetitivo y estandarizado tenía consecuencias en la productividad, al tiempo que producía una conflictividad creciente dentro y fuera de la fábrica. En efecto, la gamificación forma parte de las estrategias empresarias orientadas a mejorar la satisfacción laboral. Una de las preocupaciones de los(as) encargados(as) de su implementación es la predisposición de los(as) trabajadores(as) a participar de los juegos serios, los cuales deben mantener un cierto balance en cuanto a su dificultad para que sean lo suficientemente desafiantes como para evitar que sean aburridos pero no deben ser tan difíciles que terminen generando ansiedad y frustración (Díaz Cruzado; Troyano Rodríguez, 2013, p. 5). En última instancia, el juego debe ser atractivo a lo largo de todo el recorrido.

La transformación de la motivación en movilización ha sido profusamente abordada por Boltanski; Chiapello (1999) cuando estudiaron las mutaciones en la gestión del trabajo durante la década del 90 del siglo pasado. El “negocio de la diversión” (Gallego Gómez; De Pablos Heredero, 2013, p. 804) supone el despliegue de técnicas tendientes a satisfacer el deseo. Incluso estos autores se ocupan de describir los diferentes niveles de deseo implicados en la mecánica de los *serious games*. Así, los premios se vinculan con el deseo de recompensa, los niveles por los que hay que atravesar se relacionan con el estatus, los desafíos con el logro, los bienes virtuales con la autoexpresión, las clasificaciones con la competencia y los regalos o la caridad con el altruismo (2013, p. 804). De esta manera, el logro y las emociones generan una mayor implicación en las actividades de capacitación empresarial, lo que a su vez produce una mayor probabilidad de satisfacción por el propio hecho de jugar y mayor compromiso para atravesar exitosamente el proceso formativo (Diani, 2021). Sin embargo, la motivación a jugar no garantiza la satisfacción que genera el contenido del propio trabajo. No es lo mismo el contenido en *el* trabajo respecto del contenido *del* trabajo (Mollick; Rothbard, 2014, p. 9). En rigor, es difícil escapar a la lógica instrumental del juego para emparentarlo con la espontaneidad de la diversión de los juegos “desde abajo” (Mollick; Rothbard, 2014, p. 7-8).

De la autorrealización al imperativo de la pasión

Los(as) estudiosos(as) de las teorías de la motivación en el trabajo reconocen diferentes niveles de satisfacción laboral. La incorporación de lo lúdico en las estrategias de implicación subjetiva se funda en la necesidad de lograr el máximo nivel de motivación laboral denominada “flujo” por el psicólogo Csikszentmihalyi (1990). Este estado mental supone la inmersión absoluta en la actividad laboral en la cual el(la) trabajador(a) se encuentra implicado(a) y absorbido(a) por su trabajo, logrando el máximo estado de goce y –principalmente– *performance*. Para esto, así como el caso de los juegos serios que, para ser eficaces, no deben ser ni demasiado exigentes ni demasiado aburridos, la actividad laboral debe cumplir con las mismas premisas como para despertar la sensación de autocontrol del(de la) propio(a) trabajador(a) (González, 2016, p. 10).

Sin embargo, la diversión y la motivación intrínseca no siempre van de la mano. La segunda tiene que ver con el interés que despierta la propia tarea mientras que la diversión puede hacer más placentera la experiencia en el trabajo pero no necesariamente el propio contenido del trabajo (Mollick; Rothbard, 2014, p. 9). La motivación intrínseca suele ser imposible en las estrategias de gamificación. Los juegos serios han logrado difusión en el ámbito empresarial justamente debido a que sus cultores(as) reconocen que el trabajo no es inherentemente movilizador, por lo que procuran desplegar dispositivos de seducción institucionalizados para ocultar la naturaleza “alienante” del trabajo, a través de la implementación de “capas de diversión” que no transforman la esencia del trabajo propia de la relación salarial (2014, p. 10). Los(as) autores(as) concluyen que la diversión aplicada en los juegos serios es conceptualmente diferente de la motivación intrínseca (2014, p. 35).

En suma, la fordista promesa de autorrealización (Maslow, 1943) que proponían los modelos clásicos de motivación, en la cual el empleo estable a lo largo de la vida auguraba una meta que podía satisfacer necesidades crecientes de realización en el trabajo, cedió su lugar a la variante posfordista de dicha promesa, donde el imperativo de la “pasión” en el trabajo se erige como premisa para ser considerado(a) un(a) trabajador(a) capaz de realizarse (Cabana; Sánchez González, 2016).

Contradicciones de la ludificación de las relaciones laborales

La primera contradicción a la que se enfrenta la gamificación es que la capacidad creativa y el entusiasmo no se logran a través de un entorno lúdico cuando en segundo plano resuena la relación salarial o la armadura de la coerción (Gramsci, 1981 [1975]). La promesa de los(las) defensores(as) de la incorporación de los juegos serios en la capacitación laboral para reinventar las capacidades creativas de las organizaciones (Cristal, 2019, p. 13) contrasta con las tensiones propias de la “cooperación forzada” (Durand, 2004). Por otro lado, las dificultades que señala la literatura especializada en vincular los juegos con la mejora del desempeño individual se deben, en esencia, a que el desempeño es un fenómeno eminentemente colectivo –o intersubjetivo– más que individual. Ahí radica la dificultad de medirlo individualmente. En rigor, la diversidad de actividades informales de socialización organizadas por las firmas, orientadas a la mejora del “clima” laboral y la experiencia afectiva en el trabajo, no tienen los efectos deseados sobre el conjunto de trabajadores(as) (Mollick; Rothbard, 2014, p. 37). Las referencias que muchos(as) consultores(as) hacen a la teoría psicoanalítica de Freud para resaltar la importancia del juego para imaginar mejores mundos posibles dentro de las organizaciones (Cristal, 2019, p. 20), termina por despolitizar las prácticas de subjetivación que se despliegan en cualquier entorno laboral capitalista, donde

las fantasías de los “sueños diurnos” freudianos se enfrentan con los imperativos de rendimiento y productividad.

Nuevas tendencias gamificadas en el trabajo en contexto de pandemia

En la era de la conectividad móvil y las aplicaciones, y en tiempos de Covid-19, ciertas firmas han revalorizado la importancia del juego y de lo lúdico como parte integrante de la dinámica laboral para romper con esquemas tradicionales que aún siguen concibiendo al juego como todo aquello que es contrario al trabajo. En ese sentido, como solución gamificada a través de una nueva experiencia digital, la organización de trabajo actual parece hacer propia la cuestión del juego más convencional, ejercido en momentos de ocio en la esfera de la vida privada de los individuos, al trasladarla a un espacio productivo como una realidad novedosa, atractiva y más humana en contexto de pandemia.

El hecho de que se implementen los juegos no debe suponer a priori que sean “positivos”. En efecto, la “novedad” que presenta el discurso empresarial de utilizar estos juegos en el ámbito productivo de la mano de esquemas de gamificación tiene que ver con que resultan sugerentes en tanto procuran mejorar “aptitudes profesionales” asegurando el sostenimiento e incluso el incremento de la productividad de los(as) trabajadores(as) (Gamelearn, s.f.).

Gamificación en el trabajo + pandemia = Binomio perfecto para una mayor implicación subjetiva en el trabajo

Según Martínez (2021), en los últimos tiempos se están desarrollando gran variedad de estrategias de gamificación, una de ellas inmersas en la realidad virtual y en la realidad aumentada para lograr mayor involucramiento en el trabajo a distancia. También se han implementado aplicaciones móviles innovadoras mediante las cuales se incentiva a los(as) empleados(as) a que participen de determinados juegos, creando así una atmósfera competitiva saludable y formativa, a la vez que se nutren de los conocimientos necesarios para potenciar su profesión. Esto quiere decir que la tecnología incluida en las aplicaciones móviles se está adecuando cada vez más a las necesidades de muchas industrias y sectores diferentes. Todas estas prácticas gamificadas procuran funcionar como canales para maximizar los objetivos empresariales estratégicos a partir de valorizar la experiencia colectiva del juego en el trabajo. Así es como el autor menciona que se han puesto en práctica aplicaciones de *onboarding* remotos en las que los(as) empleados(as) van generando y desarrollando el sentimiento de pertenencia desde el momento de su incorporación. Estos *onboardings* pueden incluir juegos de trivia, es decir, de preguntas y respuestas, en los que se abordan temas relativos a la compañía o bien la creación de desafíos entre compañeros(as) a través de la conformación de equipos y sus posteriores clasificaciones.

Para Jiménez (2020), se están implementando dinámicas de *teambuilding* virtuales que tienen como propósito fomentar las relaciones interpersonales y la cohesión de los equipos de las empresas “en la distancia”. Estas actividades incorporan los conocidos *escape rooms*, o “salas de escape”, en los que un equipo debe resolver diferentes acertijos y desafíos para lograr escapar de una sala virtual antes de que se les agote el tiempo. También se incorporan diversas versiones virtuales de tradicionales juegos de mesa. Todas estas propuestas digitales suponen ser esenciales para que los(as) empleados(as), al conformar equipos, afiancen

conocimientos y lineamientos importantes para la empresa “en un ambiente lúdico, divertido y relajado entre colegas”.

Otro caso paradigmático de juegos serios en el trabajo en tiempos de pandemia es la reconversión de la metodología de *Legó Serious Play* de forma remota y virtual. Margulis (2020) asegura que, enmarcados en un entorno virtual, se les permitió a las personas construir piezas reales y compartir sus historias a través de una plataforma de videoconferencias, lo cual se lo considera como una instancia útil en momentos de aislamiento. Así es que el autor señala que “si bien no es lo mismo hacer un *workshop* presencial, que uno en remoto, los resultados son asombrosos. Es posible y sobre todo necesario, adaptarse a esta nueva realidad”.

En todos los casos, el juego es utilizado como hilo conductor de experiencias aparentemente beneficiosas tanto para los(as) empleados(as) como para la empresa en sí. Esto puede evidenciarse al aplicarse juegos virtuales que buscan de manera lúdica pero sin dejar de ser estructurados con el supuesto fin de incentivar el proceso creativo de los individuos en el espacio de trabajo.

A partir de este conjunto de estrategias gamificadas, se construyen “camino amables y sonrientes” que permiten derivar en un aumento exponencial de la implicación subjetiva en el trabajo en momentos donde la “resiliencia” y la “felicidad” deben ser concebidas como el “nuevo mantra corporativo”, siendo el juego un medio para encaminarse hacia dicho objetivo.

Aprendizaje basado en las neurociencias: las formas de legitimación de la gamificación

La inserción de los procesos formativos en tramas sociales más amplias que no solo los condicionan sino que también los explican, no forma parte del repertorio de justificaciones que ensalzan las bondades de la gamificación. La eficacia de los juegos serios se basa en la posibilidad de generar empleados(as) comprometidos(as) y con voluntad de aceptar nuevos desafíos. La necesidad que tienen las empresas de que las habilidades creativas de sus trabajadores(as) tengan su correlato en innovaciones productivas es la base de sustentación de la ludificación de entornos laborales. El estatus de verdad que poseen las ciencias, en especial las exactas y naturales, ayuda a encontrar las fuentes de veridicción de los postulados de la gamificación. Así, las neurociencias proveen de los fundamentos fisiológicos que le brindan robustez a la necesidad de incorporar los juegos en los procesos formativos en las firmas. La secreción de dopamina que produce el entusiasmo de los(las) jugadores(as) ayuda a generar empleados(as) más motivados(as) y a desarrollar conductas orientadas a la maximización del beneficio. Así lo expresa uno de sus defensores:

¿A quién no le gusta jugar? ¿Y competir? ¿Y ganar? Y, por supuesto, ¿a quién no le gustan los premios o las recompensas? Todos estos principios tienen una explicación fisiológica: la sensación de satisfacción en estas situaciones viene generada por la segregación de dopamina. La dopamina tiene muchas funciones en el cerebro, incluyendo papeles importantes en el comportamiento y la cognición, la actividad motora, la motivación y la recompensa, el sueño, el humor, la atención y el aprendizaje. Este neurotransmisor es utilizado por nuestro sistema nervioso para reforzar los comportamientos que conducen a la maximización de las recompensas. Muchas drogas

actúan de una u otra forma sobre la dopamina. Resulta que nuestros cerebros están preparados para amar la resolución de rompecabezas, de puzzles, necesitan realimentación y refuerzo [...]. Conviene recordar que la Gamificación no es jugar. Es aprovechar la forma de funcionar del cerebro utilizando uno o varios elementos de los juegos para reforzar hábitos que se desean conseguir. Debemos intentar obtener los mismos efectos de atracción que provoca un juego, pero aplicándolos en otros contextos. (González, 2016, p. 6-7).

En líneas generales, las propuestas lúdicas audiovisuales encuentran su validación científica en estudios hechos con videojuegos, que destacan la participación de diferentes circuitos cerebrales necesarios para la mejora del rendimiento laboral, como la memoria, el pensamiento lógico, la toma de decisiones, la búsqueda de recompensa, las capacidades de planeamiento y la habilidad de suprimir emociones en determinadas situaciones⁶ (Abboud; Ferrin; O'Connor, 2014, p. 27).

“Neurochantas” cuando el negocio se pinta de ciencia

A lo largo del capítulo hemos intentado mostrar la multiplicidad de enfoques respecto al juego que constituyen la pre-historia de los juegos serios y profundizar sobre el desarrollo y las implicancias de la implementación de sus diversas aplicaciones en ámbitos empresariales. Este recorrido no estuvo exento de dificultades debido, en parte y tal como señala Wilkinson (2016), a la interdisciplinariedad del campo de estudios en cuestión. A esta primera dificultad señalada, podríamos agregar una segunda vinculada a la creciente profusión de otros discursos que no provienen del campo académico, sino más bien de los ámbitos empresariales y consultoras que han tenido enorme difusión y han contribuido notablemente a la creación de ciertos sentidos comunes vinculados a estas temáticas. El elemento clave de la efectividad de estos discursos tiene que ver con un uso parcial, interesado e incluso, por momentos, con verdaderas intenciones no del todo declaradas, de producciones científicas al servicio de la construcción de un argumento propio y distintivo, que en sí mismo no cumple con criterios de cientificidad. Es por eso que consideramos pertinente revisar brevemente un caso que no es único pero que permite ilustrar un mecanismo profundamente naturalizado:⁸ el “Reporte técnico: La neurociencia y el aprendizaje a través del juego: un resumen de la evidencia” (Liu *et al.*, 2017) difundido por la *Lego Foundation*.⁹

El texto en cuestión pretende ser un “Reporte técnico”, es decir, un texto que se propone transmitir los resultados de un proyecto o investigación de manera clara y concisa. Se diferencia de otros textos de divulgación, ya que tradicionalmente el reporte está orientado a rendir cuentas a un superior en un ambiente laboral. En este caso se trata de un documento que se encuentra disponible libremente en la web, pero pretende interpelar a personas que

⁶ Para más información, se sugiere ver la infografía de McCammon (2013) en (Abboud; Ferrin; O'Connor, 2014, p. 27) que explica cada una de las zonas del cerebro que se activan a la hora de participar de un videojuego.

⁷ En Argentina, el término “chanta” refiere a una persona irresponsable y poco seria que no tiene reparos en engañar o mentir para obtener un beneficio económico.

⁸ Ver, por ejemplo, <https://conversacionesnecesarias.org/tag/neurociencia/> respecto a las denuncias realizadas por profesionales del área de la Educación y las neurociencias sobre capacitaciones para docentes en la Provincia de Buenos Aires.

⁹ Se trata de una entidad creada por la empresa LEGO, que viene desarrollando hace varios años una iniciativa llamada *LEGO Serious Play*, vinculada a la incorporación de propuestas ludificadas a ámbitos empresariales.

por sus perfiles se encuentran familiarizadas con ese formato. A lo largo del texto se ponen en juego ciertos mecanismos que terminan sembrando confusión en el(la) lector(a). Uno de ellos es la profusión de referencias bibliográficas que incluyen citas a trabajos científicos especializados en revistas reconocidas pero que: a) son simplificados y descontextualizados b) sus resultados no contribuyen al argumento central del texto principal o lo hacen de manera muy tangencial c) se presentan como verdades consolidadas e indiscutidas, en vez de aportes a un campo del saber en permanente construcción.

Lo que resulta más llamativo, sin embargo, es la presencia de un cuarto tipo de referencias, intercaladas con las anteriores: d) artículos con criterios metodológicos y epistemológicos no explicitados, que se utilizan para respaldar el argumento central. En este caso específico, se trata de la definición de cinco características, que según los(las) autores(as) se utilizarían para: “definir las experiencias educativas de juego: alegre, significativo, involucramiento activo, iterativo y socialmente interactivo” (Liu *et al.*, 2017, p. 3). Para sostener esta afirmación se remiten a Zosh *et al.* (2017), un documento de los(las) mismos(as) autores(as) del “Reporte técnico” en cuestión, en otro orden de aparición y que procede bajo la misma modalidad. Es decir, a la hora de presentar las cinco características mencionadas, referencia nuevamente a otro trabajo que termina sin aportar evidencia alguna. En este tercer trabajo (Hirsh-Pasek *et al.*, 2015) aparece nuevamente Zosh como primera autora conjunta. En este caso se trata de un artículo publicado que no pertenece al campo de las neurociencias, sino que se trata de una “*review*” de evaluación de *Apps* disponibles en el *Apple Store*, que se propone explícitamente como una guía para el desarrollo de este tipo de aplicaciones a ser utilizada por quienes las diseñan, pero que carece de la evidencia anunciada.

Finalmente, llama la atención la utilización de figuras y esquemas simplificados, que junto con los argumentos desplegados dejan entrever ciertas ideas sobre el cerebro y sus funciones cognitivas que recuerdan a la frenología tal como fuera desarrollada por Franz Gall hacia fines del siglo XVIII (Escera, 2004), más que dar cuenta del estado actual de los debates en neurociencias. En el siguiente fragmento, por ejemplo, podemos apreciar de qué modo la simplificación les lleva a sostener afirmaciones que se aproximan al localizacionismo, es decir, a la convicción sostenida por Gall y sus discípulos de que era posible aislar una característica en una zona determinada del cerebro (ver figura 1):

En la información que se ha escrito en neurociencia se ha estudiado la conexión entre la alegría y el aprendizaje en adultos y en animales (ejemplos incluyen a Burgdorf & Oanksepp, 2006, Söderqvist *et al.* 2011). Nuestra habilidad como humanos, de experimentar alegría está regulada por el sistema de estructuras subcorticales límbicas (el área azul claro en la ilustración de la página 5), que se asocia con funciones emocionales y que también se encuentra en modelos animales [...]. (Liu *et al.*, 2017, p. 7).

La mencionada ilustración de la página 5 muestra un dibujo que se titula “Vista medial del cerebro y de las áreas relacionadas con las cinco características”. En ella pueden apreciarse distintas áreas del cerebro marcadas con amarillo y un círculo azul claro en el centro que correspondería, según las flechas que salen de su interior, al tálamo, el hipotálamo, la amígdala cerebral y el núcleo caudado. Las palabras citadas junto con la ilustración dejan al(la) lector(a) con la sensación de que la alegría se encuentra al alcance de la mano, materializada en un círculo azul claro, delimitado al interior de nuestros cerebros. Además, en la cita podemos apreciar el modo en que artículos científicos que forman parte de debates actuales son presentados lisa y llanamente como “información” indiscutida.

Conclusiones

A lo largo de este capítulo hemos presentado un panorama del desarrollo de los *serious games* y su aplicación en el ámbito empresarial. Realizamos un rápido recorrido por diversas tradiciones teóricas que reflexionaron desde diversas perspectivas sobre el juego, para luego introducir algunas particularidades históricas que permitieron en ciertos contextos específicos que algunos elementos lúdicos comenzaran a ser utilizados con otros propósitos. Hemos argumentado que los intentos de utilización y direccionamiento de las potencialidades del juego pueden rastrearse al menos hasta la Grecia Antigua, al tiempo que presentan algunos antecedentes interesantes en los campos de la pedagogía y la psicología. Sin embargo, para comprender el auge de los procesos de gamificación en ámbitos laborales y educativos a partir del cambio de milenio hemos puesto énfasis en dos dimensiones centrales sin las cuales resulta imposible caracterizar el fenómeno. Por una parte, el desarrollo de tecnologías que hicieron posible el despliegue de la industria del videojuego en Estados Unidos, que fuera aplicada desde sus inicios a ámbitos “serios”. Por otra parte, pero de manera articulada, el desarrollo de disciplinas específicas desde el campo de las neurociencias que intentaron explicar el modo en que opera nuestra atención en los procesos de aprendizaje a nivel cerebral.

Analizamos también el derrotero histórico de la incorporación del juego al mundo del trabajo, cuyas primeras apariciones son previas a la actual tendencia de gamificación. En este sentido, problematizamos la noción, ampliamente difundida por consultores(as) y promotores(as), de que la principal consecuencia de la incorporación de aplicaciones ludificadas en entornos corporativos sea un aumento de la productividad. El debate respecto del consentimiento nos permitió generar una distinción respecto del juego cuando es emprendido por los(as) trabajadores(as) como forma de resistencia, a pesar de que finalmente pudiera terminar siendo funcional al proceso productivo. En los casos de los juegos impuestos por la empresa, el juego se transforma en parte de las obligaciones y sus reglas deben ser aceptadas sin posibilidad de modificación, por lo que, a fin de cuentas sostenemos que en la gamificación no existe juego espontáneo, sino algunos elementos propios del juego puestos en función de objetivos empresariales. Argumentamos que los *serious games* pueden ser entendidos como modos de eufemizar la relación laboral y contribuir a la implicación subjetiva, es decir, a la aceptación por parte de los(as) empleados(as) de los objetivos empresariales, transformándolos en deseos propios. En este sentido, ilustran una de las modalidades por las cuales se dio continuidad y se profundizó una transformación de las relaciones laborales al interior del mundo empresarial que ya había comenzado en la década del 90, en el marco del paradigma neoliberal y bajo discursos que promovían la “modernización” empresarial. Las técnicas de gestión del personal de corte meritocrático y los diversos servicios ofrecidos por consultoras para modificar “modelos mentales” de los(as) trabajadores(as), constituyen el contexto en el cual adquiere sentido el interés por desplegar las potencialidades del juego para movilizar dimensiones inconscientes y operar sobre las emociones.

La incorporación de formatos digitales a estos servicios de consultoría, iniciada a partir de los años 2000, pero profundizada a partir de la década pasada con la irrupción del *smartphone*, permite explicar la popularidad actual de los *serious games*. En Argentina, su utilización comienza a hacerse masiva en ámbitos educativos, especialmente a partir de ciertos hitos al respecto –como el mencionado congreso realizado en el año 2018 en la Universidad del Salvador– y se expande a ámbitos empresariales a partir de su popularización en escuelas de negocios, bajo el impulso de algunas consultoras pioneras. Ciertamente

común en torno a la efectividad de la “tecnología persuasiva” (Fogg, 2002) y, como señalamos, ciertas versiones banalizadas de desarrollos vinculados a las neurociencias constituyen el aspecto más novedoso de la digitalización. Los juegos serios, en este sentido, constituyen la cara más alegre, juguetona y aparentemente inofensiva, de un complejo dispositivo de disciplinamiento laboral que busca colocar los deseos y motivaciones más íntimas de los(as) trabajadores al servicio de intereses empresariales. Los ejemplos desplegados en este capítulo permiten apreciar la variabilidad de aplicaciones que se han desarrollado en los últimos años y sus supuestas finalidades, tal como son presentadas por las consultoras. También hemos señalado las particularidades e implicancias de la utilización de estas estrategias en el contexto de la pandemia por Covid-19, que presentó evidentes ventajas para las empresas.

Finalmente, esperamos contribuir con este trabajo a la reflexión respecto de la utilización acrítica de investigaciones científicas tal como si se tratara de verdades indiscutibles que permitieran zanjar cualquier debate, en vez de abrir nuevas preguntas e interrogantes sobre los procesos de aprendizaje, la mente y su sustrato material. El desarrollo de la industria de los *serious games* ha tenido como contracara la banalización del discurso científico por parte de consultoras y desarrolladores, con objetivos lucrativos pero sin ningún interés genuino por descifrar las potencialidades del juego. La caracterización sobre los sentidos que han adquirido los procesos de gamificación e incorporación de juegos serios en ámbitos empresariales permite continuar pensando y problematizando las implicancias de sus diversas aplicaciones en otros ámbitos. También se hace evidente la necesidad de continuar indagando respecto al lugar de los(as) trabajadores(as) en la aceptación, resignificación y/o resistencias en este proceso.

Referencias

ABBOUD, F.; FERRIN, G.; O' CONNOR, L. S. **Juegos de negocios en la capacitación de la empresa Argentina**. 2014. Tesis (Grado) - Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, 2014.

ABT, C. C. **Serious games**. New York: University Press of America, 1987 [1970].

ASIÁN, A. **Hablemos de “gamificación”**, 21 mar. 2014. Disponible em: <https://www.muycomputerpro.com/2014/03/21/gamificacion-3>.

ASTORGA, E. **Gamificando la capacitación presencial: esto no es un juego pero... ¡puede ser divertido!** [S. l.: s. n.], 2014. Disponible em: <https://www.overlap.net/blog/inoverlap/gamificando-la-capacitacion-presencial-esto-no-es-un-juego-pero-ipuede-ser-divertido/>.

BARRAGÁN, A. **El método Lego Serious Play para empresas**. [S. l.: s. n., s.f.]. Disponible em: <https://www.pymrang.com/direccion-de-negocios/752-el-metodo-lego-serious-play-para-empresas>.

BIT4LEARN **Gamificación: Qué es, cómo funciona, aplicaciones**. [S. l.: s. n., s.f.]. Disponible em: <https://bit4learn.com/es/lms/gamificacion/>.

BOGOST, I. **Gamification is bullshit**. [S. l.: s. n.], 2011. Disponible em: http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/#:~:text=%2Dificalion%20is%20al ways%20easy%20and,like%20interactions%20with%20behavioral%20complexity.

BURAWOY, M. **El consentimiento en la producción**: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, 1989 [1979].

CABANAS DÍAZ, E.; SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, J. C. Invirtiendo la pirámide de las necesidades: la psicología positiva y la nueva lógica del éxito laboral. **Psicothema**, v. 28, n. 2, p. 107-113, 2016.

CALLOIS, R. **Los juegos y los hombres**: la máscara y el vértigo. México, DC: Fondo de Cultura Económica, 1986.

COHEN, D. **The development of play**. 3. ed. Sussex: Routledge, 2007.

CRISTAL, M. **Inteligencia lúdica**. Bogotá: Lid, 2019.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow**: the psychology of optimal experience. New York: Harper & Row, 1990.

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, **MindTrek**, n. 11, p. 9-15, 2011. Doi: 10.1145/2181037.2181040

DIANI, Ch. M. Gamificación, el uso de juegos en la implementación de estrategias de capacitación online. **eLearning**, nov./dic. 2016. Disponible em: <http://www.americlearningmedia.com/edicion-049/547-analisis/7461-gamificacion-el-uso-de-juegos-en-la-implementacion-de-estrategias-de-capacitaci%E2%80%A6>.

DÍAZ CRUZADO, J.; TROYANO RODRÍGUEZ, Y. El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. *In*: JORNADAS DE INNOVACIÓN DOCENTE, 3., 2013, Sevilla. **Innovación educativa**: respuesta en tiempos de incertidumbre. Sevilla: Universidad de Sevilla, 2013. p. 1-9

DJAOUTI, D.; ALVAREZ, J.; JESSEL, J. P.; RAMPNOUX, O. Origins of *Serious games*?. *In*: MINHUA, M.; OIKONOMOU, A.; JAIN, L. C. (ed.). **Serious games and edutainment applications**. London: Springer, 2011. p. 25-43.

DURAND, J. P. **La chaîne invisible**: travailler aujourd’hui: Flux tendue et servitude volontaire. Paris: Seuil, 2004.

ENRIZ, N. Antropología y juego: apuntes para la reflexión. **Cuadernos de Antropología Social**, n. 34, p. 93-114, 2011.

ESCERA, C. Aproximación histórica y conceptual a la neurociencia cognitiva. **Cognitiva**, v. 16, n. 2, p. 2-21, 2004.

EXPLORAMAS **¿Cómo hacen empresas como Google, Apple... para mantener a su equipo motivado?** [S. l.: s. n., s. f.]. Disponible em: <https://www.exploramas.com/blog/como-motivar-equipos-google-apple/>.

FOGG, B. J. **Persuasive technology**: using computers to change what we think and do. Burlington, MA: Morgan Kaufman Publishers, 2002.

GAMELEARN **Cursos e-learning gamificados**. [S. l.: s. n., s. f.]. Disponible em: <https://www.game-learn.com/cursos-e-learning-gamificados/>.

GALLEGO GÓMEZ, C.; DE PABLOS HEREDERO, C. La gamificación y el enriquecimiento de las prácticas de innovación en la empresa: un análisis de experiencias. **Intangible Capital**, v. 9, n. 3, p. 800-822, 2013.

GONZÁLEZ, J. M. **Gamificación**: hagamos que aprender sea divertido. 2016. Tesis (Máster Universitario) - Universidad Pública de Navarra, Navarra, 2016.

GRAMSCI, A. **Cuadernos de la cárcel**. Puebla: Era, 1981 [1975].

GRAU, J. **Cómo lograr que los empleados generen ideas innovadoras con gamificación: consejos y herramientas**, 21 de enero, 2020. [S. l.: s. n.], 2020. Disponible en: <https://beprisma.com/como-lograr-que-los-empleados-generen-ideas-innovadoras-con-gamificacion-consejos-y-herramientas/>.

GRAU, J. **Gamificación y cultura de empresa: claves y herramientas para enamorar a los empleados**, 17 de diciembre, 2019. [S. l.: s. n., s.f.], 2019. Disponible en: <https://beprisma.com/gamificacion-y-cultura-de-empresa-claves-y-herramientas-para-enamorar-a-los-empleados/>.

GRAU, J. **9 súper ejemplos de gamificación en Recursos Humanos y transformación digital**, 10 de abril, 2018. [S. l.: s. n.], 2018. Disponible en: <https://beprisma.com/4-super-ejemplos-de-gamificacion-en-recursos-humanos-y-trasformacion-digital/>.

HIRSH-PASEK, K. *et al.* Putting education in `educational` apps: lessons from the science of learning. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, n. 1, p. 3-34, 2015. Doi: 10.1177/1529100615569721

HUIZINGA, J. **Homo Ludens**. Buenos Aires: Emecé, 1968.

JIMÉNEZ, S. **Teambuilding: Mantener a los equipos unidos (en la distancia) en tiempos de Covid-19**, 3 de noviembre, 2020. [S. l.: s. n.], 2020. Disponible en: <https://aiwin.io/es/blog/2020/11/03/teambuilding-digital-equipos-unidos-covid>.

KREPKE, D.; PALERMO, H. M. Ludificación del trabajo y disciplina algorítmica: prácticas, sentidos y representaciones de los trabajadores y trabajadoras en el desarrollo de videojuegos. **Estudios del Trabajo**, n. 59, p. 46-48, 2020. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2545-77562020000100004&lng=es&tlng=es.

LIU, C. *et al.* **Reporte técnico: la neurociencia y el aprendizaje a través del juego: un resumen de la evidencia**. Billund: The Lego Foundation, 2017. ISBN: 978-87-999589-2-4

LUCI, F. **La era de los managers: hacer carrera en las grandes empresas del país**. Buenos Aires: Paidós, 2016.

MARCANO, B. Juegos serios y entretenimiento en la sociedad digital. **Revista Electrónica Teórica de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información**, v. 9, n. 3, p. 93-107, 2008.

MARGULIS, L. **Inteligencia lúdica, adaptarse y avanzar guiados por nuestro GPS (SGP)**, 1 sept. 2020. [S. l.: s. n.], 2020. Disponible en: <https://www.seriousplay.training/blog/2020/09/01/inteligencia-ludica-adaptarse-y-avanzar-guiados-por-nuestro-gps-sgp/>.

MARTÍNEZ, R. **Top 8 Tendencias de la Gamificación para 2021**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponible en: <https://blog.atrivity.com/es/top-8-tendencias-gamificacion-2021>.

MARTÍNEZ GONZÁLEZ, C. La cientifización de la raza: el carácter pseudocientífico de las disciplinas. **Revista de Estudios de la Ciencia y la Tecnología**, v. 9, n. 2, p. 5-26, 2020. <https://doi.org/10.14201/art202092526>

MASLOW, A. A theory of human motivation. **Psychological Review**, n. 50, p. 370-396, 1943.

MAUSS, M. **Manual de etnografía**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2006.

MICHAEL, D.; CHEN, S. **Serious games: games that educate, train and inform**. Boston: Thompson Course Technology, 2006.

MOLLICK, E. R.; ROTHBARD, N. mandatory fun: consent, gamification and the impact of games at work. **The Wharton School Research Paper Series**, 2014. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2277103>.

PIAGET, J. **La formación del símbolo en el niño**. México, DC: Fondo de Cultura Económica, 1977.

PLATÓN. **Las leyes**: epinomis; el político. México, DC: Porrúa, 1998.

RABADÁN, F. C.; AYALA, V. J. **Más allá de la terapia de juego**: los fundadores. Ciudad de México: CIES; D'Jimena, 2019.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J.; WRIGHT, H. A. **Management and the worker**: An account of a research program conducted by the Western Electric Co. Chicago: Harvard University Press, 1939.

SKINNER, B. D. **Sobre conductismo**. Barcelona: Planeta Agostini, 1974.

SZLECHTER, D. La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 18, n. 65, p. 138- 157, 2014.

WILKINSON, P. "A brief history of serious games". *In*: DÖRNER, R. *et al.* (ed.). **Entertainment computing and serious games**: lecture notes in computer science, v.9970. Cham: Springer, 2016. Doi:10.1007/978-3-319-46152-6_2