



Universidad del
Rosario

El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones

Tesis de Maestría

Autores.

Néstor Daniel Sánchez Londoño
Mario Giovanni Monroy Hernández

Bogotá. D.C.

2021



El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones

Tesis de Maestría

Autores.

Néstor Daniel Sánchez Londoño
Mario Giovanni Monroy Hernández

Tutor.

Juan Javier Saavedra Mayorga, PhD.

Maestría en Dirección

Escuela de Administración

Abril 26 de 2021

Bogotá, Colombia

2021

Dedicatorias

NÉSTOR DANIEL SANCHEZ LONDOÑO

El arduo trabajo que representa esta tesis de maestría está dedicado a varias personas que me han hecho nacer de nuevo con su inmensa presencia en mi vida:

***Olga Lucía Diosa Orozco**, mi esposa que ha soportado ausencias y ha alentado desánimos con su adorable compañía y fortaleza cotidiana.*

***Andrea y Luna Sánchez Diosa**, mis hijas, quienes me alientan cada día con sus risas, sus alegrías, sus preguntas y sus abrazos.*

*Por supuesto a mi madre **Elvia Londoño** a quien no sólo le debo la vida sino los sueños, las utopías y la fe de creer en un mundo mejor en los lugares donde cotidianamente crece la esperanza; con ella, a mis hermanos/as por su compañía en mi crecimiento, **Gloria, Felipe, Damián y Margarita***

*Finalmente, a dos hermanos del alma **al padre Federico Carrasquilla** quien me enseñó la presencia del Dios de la vida entre los pobres que trabajan cada día para su subsistencia y a **Mauricio Bedoya**, un hombre, un hermano al que le debo sueños, esperanzas y utopías, quien me ha abrazado en la alegría y me ha acompañado en la desesperanza; a ellos y ellas un **gracias con el alma**.*

MARIO GIOVANNI MONROY HERNÁNDEZ

*A **Dios** por darme la vida, por la oportunidad de mostrarme que en la adversidad también hay oportunidad, que las cosas malas no son para siempre, que la vida es de instantes que debemos valorar.*

***Adriana Robayo Morales**, mi esposa bella que siempre ha estado apoyándome, guiándome con su amor y dedicación.*

***Isabella Monroy Robayo**, mi hija, amor de mi vida, quien me alienta cada día con amor, su risa, su alegría, sus enseñanzas y perseverancia,*

*A mis bellos padres **Marcos Monroy Pacheco** y **Yaneth Hernández Albarrán** quienes me enseñaron que el amor es la base de todo.*

A mis hermanos que me animaron a no desfallecer.

*A mis grandes **Mi ch** y **César**, que hicieron parte de este fragmento de mi vida.*

Agradecimientos

NÉSTOR DANIEL SÁNCHEZ LONDOÑO

Muchas personas han hecho posible este trabajo, agradecerles nunca estará de más, ellos y ellas hicieron posible este trabajo con su aliento, sus miradas y su compañía.

A la corporación Juego y Niñez y especialmente a:

Ruth Camelo, Fernando Martelo, Indira Sabalza, Irma Salazar, Paula Correa y Patricia Duque.

A mi compañero Mario Giovanni Monroy Hernández, por su aliento constante y a su esposa y su bella hija quienes nos acompañaron permanentemente.

A mis compañeros y compañeras de Maestría que nos alentaron todo el tiempo, especialmente a Aidé y a Cesar.

A un amigo que siempre me escucha y me anima, Mauricio Valencia.

A camisas XL¹ y todas las personas que nos ayudaron en este proceso, colaboradores y directivos.

Finalmente, a Juan Javier Saavedra Mayorga, nuestro director de tesis quien con su paciencia nos ha acompañado para que estas letras sean lo que son hoy y puedan aportar un granito de arena en este ámbito del bienestar laboral en las organizaciones.

MARIO GIOVANNI MONROY HERNÁNDEZ

Agradezco a mis compañeros estudiantes por compartir esta aventura del saber, al Doctor Juan Javier Saavedra Mayorga por compartir su conocimiento, su tiempo y sus sabias orientaciones, a la Alcaldía de Suba por su apoyo para permitirme prepararme, a cada uno de los docentes de la maestría, ya que vi en ellos el amor y la paciencia para transmitir sus anhelos para ser mejores profesionales, mejores seres humanos.

¹ XL es el seudónimo utilizado para proteger la confidencialidad de la organización.

Contenido

Dedicatorias	3
Agradecimientos	4
Contenido	5
Lista de gráficos	7
Lista de tablas	8
Lista de Ilustraciones	9
Resumen	11
Palabras clave	11
Resumo	12
Palavras chave	12
Abstract	13
Keywords	13
1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Pregunta de investigación	21
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Estructura de la tesis de maestría	22
2. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. El bienestar laboral	24
2.1.1. El concepto del bienestar laboral	26
2.1.2. Enfoques del bienestar laboral	27
2.1.3. El bienestar laboral y el bienestar del trabajador	29
2.1.4. Factores del bienestar laboral.....	30
2.1.5. Componente del bienestar laboral que aborda esta investigación	31
2.1.5.1. Repetición permanente de labores	31
2.1.5.2. Pausas activas	32
2.2. El Juego	36
2.2.1. Consideraciones iniciales para abordar el juego	36
2.2.1.1. El juego y el jugar.....	38
2.2.1.2. El juguete.....	39
2.2.1.3. La técnica grupal	39
2.2.1.4. La lúdica	39
2.2.2. Taxonomías de los juegos.....	40
2.2.3. Juego, cultura y desarrollo humano	44
3. DISEÑO METODOLÓGICO	49
3.1. Tipo de investigación	49
3.2. Método de investigación	50
3.3. Terreno de investigación	51
3.4. Instrumentos de recolección de información	53
3.4.1. Grupo focal	53
3.4.2. Entrevista abierta:	53
3.5. Herramientas para el análisis de la información	54
3.6. Fases de la investigación	54
3.6.1. Primera fase: formalización con la organización y realización de grupos focales ..55	55

3.6.2.	Segunda fase: diseño y aplicación de los juegos	56
3.6.2.1.	Frente a la repetición permanente de labores	57
3.6.3.	Tercera fase: Reconocimiento de pistas en el desarrollo de las pausas activas jugando.....	59
4.	HACIA UNA PROPUESTA DE JUEGOS QUE FAVOREZCA EL BIENESTAR LABORAL	60
4.1.	Consideraciones iniciales del modelo de juegos para el bienestar laboral	60
4.1.1.	El juego y su emergencia en las organizaciones empresariales	61
4.1.2.	La importancia del juego para el desarrollo de las organizaciones empresariales ..	64
4.1.3.	Algunos juegos usados en el management moderno	65
4.1.4.	El juego como un dispositivo del bienestar laboral	68
4.1.5.	Componente del bienestar laboral a intervenir desde el juego	69
4.1.5.1.	El agotamiento y la fatiga por actividades monótonas y repetitivas	70
4.2.	Trabajo de campo	70
4.2.1.	Resultados de la fase 1: Reconocimiento del bienestar laboral de la organización considerando el desarrollo de actividades repetitivas y monótonas	70
4.2.2.	Resultados de la fase 2: diseño de juegos y su aplicación	74
4.2.2.1.	Aplicación de juegos para la realización de pausas activas jugando:.....	81
4.2.3.	Evaluación de la aplicación de los juegos.....	83
4.2.4.	Resultados de la fase 3: impacto de la aplicación de los juegos sobre el bienestar laboral	85
4.3.	Discusión de los resultados	86
4.3.1.	Pausas activas jugando.....	88
4.3.2.	Fortalezas y aspectos para mejorar del modelo de juegos	89
5.	CONCLUSIONES	91
5.1.	El camino recorrido	92
5.2.	Conclusiones del proceso investigativo	93
5.2.1.	Aspectos personales	94
5.2.2.	Aspectos organizacionales	94
5.2.3.	Aspectos del proceso investigativo.....	95
5.3.	Alcances y limitaciones	96
5.4.	Aportes teóricos, metodológicos y administrativos.....	97
5.5.	Pistas para investigaciones futuras.....	98
	REFERENCIAS	99
	ANEXOS	108
	Anexo No: 1. Grupo focal.....	108
	Anexo No: 2. Matriz de Excel: Análisis de la entrevista.....	110
	Anexo No: 3. Formato de evaluación de talleres.....	111

Lista de gráficos

Gráfico 1. Afectación al bienestar laboral que trabaja la investigación.....	35
Gráfico 2. Modelo de estudio de caso.....	50
Gráfico 3: Recurrencia sobre pausas activas y compensación en los grupos focales.....	71
Gráfico 4: Recurrencia de referencias a tareas repetitivas en los grupos focales	72
Gráfico 5. Organización de las actividades.....	83
Gráfico 6. Acerca del programa.....	84
Gráfico 7. Logística.....	84

Lista de tablas

Tabla 1. Evolución de las definiciones de bienestar laboral	27
Tabla 2. Clasificación de los juegos y/o juguetes según el sistema “ESAR”	41
Tabla 3. Clasificación de los juegos según Roger Caillois	42
Tabla 4. Síntesis de factores del macro y meso entorno de Camisas XL	52
Tabla 5. Operacionalización de los conceptos	54
Tabla 6. Hacia la construcción de un modelo de juegos para el bienestar laboral: Trabajo sobre la fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.....	58
Tabla 7. Formato para el registro de la planeación y aplicación de actividades de juego	58
Tabla 8. Propuesta de juegos para el agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas	75
Tabla 9. Planeación de juegos para la realización de pausas activas jugando.....	79

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Iniciando el proceso de pausas activas jugando. Camisas XL	81
Ilustración 2. Desarrollo de las pausas activas jugando en Camisas XL	81
Ilustración 3. Pausas activas jugando en Camisas XL. Variaciones necesarias en el proceso....	82
Ilustración 4. Evaluando el proceso	82
Ilustración 5. Un detalle sorpresa	82
Ilustración 6. Un detalle sorpresa	82
Ilustración 7. Pausas activas que favorecen el encuentro. Camisas XL.....	86
Ilustración 8. Pausas activas en Camisas XL, espacio de encuentro y de alegría	86

a. *Declaración de autonomía:*

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación



Néstor Daniel Sánchez Londoño
27 de abril de 2021

Mario Giovanni Monroy Hernández
27 de abril de 2021

b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:*

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Néstor Daniel Sánchez Londoño
27 de abril de 2021

Mario Giovanni Monroy Hernández
27 de abril de 2021

Resumen

Esta tesis de maestría, presentada como requisito para optar por el título de Magíster en Dirección de la Universidad del Rosario, tiene como objetivo formular un conjunto de juegos que puedan favorecer el bienestar laboral de los colaboradores en una organización del sector textil; su alcance se centra en un componente del bienestar laboral como la realización de las pausas activas jugando y de manera exclusiva en la formulación de juegos para su desarrollo.

El marco teórico de la investigación está articulado alrededor de dos conceptos fundamentales. En primer lugar, el bienestar laboral en una organización, y en particular un elemento fundamental: el desarrollo de pausas activas para disminuir la fatiga que se produce como resultado de tareas monótonas y repetitivas; en ello se trabajará alrededor de la importancia de las pausas activas para el bienestar laboral. En segundo lugar, el concepto de juego como una práctica central en la experiencia humana que, articulada con la capacidad humana de afiliación, puede posibilitar la creación de propuestas de bienestar laboral en las organizaciones y para los colaboradores de éstas.

La investigación sigue, en lo fundamental, un enfoque cualitativo. Metodológicamente se utiliza el estudio de caso. El terreno de la investigación es Camisas XL, una organización del sector textil fundada hace 36 años. Se utilizan dos instrumentos de recolección de información: el grupo focal y la entrevista abierta y a profundidad. En el desarrollo del proceso, se realizaron intervenciones con los juegos formulados y se contrastó con una última entrevista, buscando construir algunas pistas sobre la importancia del jugar al interior de la organización. El proceso investigativo consta de tres fases: el reconocimiento del bienestar laboral de la organización estudiada; el diseño de una batería de juegos que puede favorecer el bienestar laboral de los colaboradores y la aplicación de los juegos; finalmente, una tercera fase que da cuenta de algunas pistas con relación a la importancia del juego en el desarrollo de las pausas activas y en el bienestar laboral al interior de la organización. El trabajo de investigación busca subrayar la importancia que puede tener el juego en el mejoramiento de diversas facetas de la vida organizacional.

Palabras clave

Bienestar laboral, juego, capacidades, desarrollo humano, pausas activas.

Resumo

Esta dissertação de mestrado, apresentada como requisito para a opção pelo grau de Mestre em Gestão da Universidad del Rosario, visa formular um conjunto de jogos que podem favorecer o bem-estar laboral dos trabalhadores de uma organização do setor têxtil; Seu escopo se concentra em um componente de bem-estar do trabalho como fazer pausas ativas durante o jogo e exclusivamente na formulação de jogos para seu desenvolvimento.

O referencial teórico da pesquisa articula-se em torno de dois conceitos fundamentais. Em primeiro lugar, o bem-estar laboral numa organização e, em particular, um elemento fundamental: o desenvolvimento de pausas activas para reduzir o cansaço que advém de tarefas monótonas e repetitivas; Isso contornará a importância de pausas ativas para o bem-estar no trabalho. Em segundo lugar, o conceito de brincar como prática central na experiência humana que, articulada à capacidade humana de afiliação, pode possibilitar a construção de propostas de bem-estar laboral nas organizações e de seus colaboradores.

A pesquisa segue essencialmente uma abordagem qualitativa. Metodologicamente, é utilizado o estudo de caso. O campo de pesquisa é Camisas XL, uma organização do setor têxtil fundada há 36 anos. Dois instrumentos de coleta de informações são usados: o grupo de foco e a entrevista aberta e em profundidade. No desenvolvimento do processo, foram feitas intervenções com os jogos formulados e contrastada com uma última entrevista, buscando construir algumas pistas sobre a importância do brincar dentro da organização. O processo investigativo consiste em três fases: o reconhecimento do bem-estar laboral da organização estudada; a concepção de uma bateria de jogos que podem favorecer o bem-estar laboral dos colaboradores e a aplicação dos jogos; por fim, uma terceira fase que dá conta de algumas pistas sobre a importância do brincar no desenvolvimento dos intervalos ativos e no bem-estar no trabalho dentro da organização. O trabalho de pesquisa busca sublinhar a importância que o jogo pode ter na melhoria das diversas facetas da vida organizacional.

Palavras chave

Trabalho bem-estar, brincadeiras, capacidades, desenvolvimento humano, intervalos ativos.

Abstract

This master's thesis, presented as a requirement to opt for the Master's degree in Management from the Universidad del Rosario, aims to formulate a set of games that can favor the labor well-being of employees in an organization in the textile sector; Its scope focuses on a component of labor well-being such as taking active breaks while playing and exclusively on the formulation of games for its development.

The theoretical framework of the research is articulated around two fundamental concepts. In the first place, the labor well-being in an organization, and in particular a fundamental element: the development of active breaks to reduce the fatigue that occurs as a result of monotonous and repetitive tasks; This will work around the importance of active breaks for job well-being. Second, the concept of play as a central practice in human experience that, articulated with the human capacity for affiliation, can make it possible to create proposals for labor well-being in organizations and for their collaborators.

The research essentially follows a qualitative approach. Methodologically, the case study is used. The research field is Camisas XL, a textile sector organization founded 36 years ago. Two information gathering instruments are used: the focus group and the open and in-depth interview. In the development of the process, interventions were made with the games formulated and it was contrasted with a last interview, seeking to build some clues about the importance of playing within the organization. The investigative process consists of three phases: the recognition of the labor well-being of the organization studied; the design of a battery of games that can favor the work well-being of employees and the application of the games; finally, a third phase that accounts for some clues regarding the importance of play in the development of active breaks and in work well-being within the organization. The research work seeks to underline the importance that the game can have in the improvement of various facets of organizational life.

Keywords

Labor wellbeing, play, capabilities, human development, active breaks

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende formular una propuesta de juego que pueda ser aplicada en una organización y que favorezca el bienestar laboral de sus colaboradores. La investigación buscó estudiar, en las organizaciones, el bienestar laboral considerado como la expansión de una de las capacidades que nos presenta Martha Nussbaum en su texto *Crear capacidades* (2012): la capacidad de afiliación de los seres humanos.

Desde el interés por nuestra formación de base, centrada en las ciencias de la motricidad, nos interesamos por identificar las posibilidades que, desde el juego, pudiesen favorecer el desarrollo de las personas desde su afiliación laboral, sin olvidar su ser como personas. Por ello explorar el juego y sus posibles aportes al bienestar laboral nos pareció interesante en la medida en que, desde el movimiento (Calvo et al, 2011), es posible mitigar algunas dificultades que se presentan en las organizaciones y que pueden generar conflictos en el relacionamiento interno, ausentismo por incapacidades, entre otras conductas que pueden afectar el bienestar y la productividad, aunque ésta no esté contemplada en el horizonte de esta investigación.

La investigación que proponemos transita por un lugar diferente al *coaching*², tan en boga hoy en día, y se centra en la posibilidad de utilizar juegos tradicionales y que son conocidos por todos para favorecer las condiciones de reconocimiento y de construcción colectiva entre las personas y las organizaciones.

La apuesta por el juego como un dispositivo para el bienestar laboral en las organizaciones busca aportar al campo de los estudios organizacionales (Sanabria, Saavedra-Mayorga y Smida, 2014). Sabemos que este ejercicio investigativo no resolverá todos los problemas en una organización pero sí puede ser un elemento de referencia que posibilite el desarrollo de otras investigaciones y sirva de insumo para discusiones posteriores sobre la importancia del bienestar laboral y del juego

² Nuestra diferencia con el coaching radica en que éste dispone de un conjunto de dispositivos en los que se supone que el participante juega, sin embargo, la forma didáctica de la organización de este tipo de encuentros supone un conjunto de técnicas que no pueden escapar al control del facilitador, llamado así en los diferentes procesos que esta rama adelanta. Nuestra investigación apela al juego como posibilidad real de encuentro y disfrute, si bien con algunas intencionalidades más allá del juego por el juego, valora este fenómeno como posibilidad de encuentro para el bienestar laboral y no aborda la productividad que es lo que interesa al *coaching*.

en el contexto organizacional, además de reconocer la importancia de la dimensión lúdica (González, 2010) en la vida de los seres humanos.

La investigación desarrolla un conjunto de juegos para las pausas activas, que —valga la redundancia— se implementan jugando, y da cuenta, finalmente, con una entrevista realizada, de algunas de las posibilidades que este fenómeno puede tener en la vida de los colaboradores y de la organización. Estudiar más a profundidad los efectos será una tarea de otras investigaciones.

1.1. Planteamiento del problema

Uno de los principales objetivos de las organizaciones contemporáneas es el logro de la perdurabilidad (Rivera, 2012), la cual implica, no solamente la búsqueda de beneficios económicos para unos pocos, sino, desde una perspectiva más integral, la posibilidad de construir bienestar colectivo en el largo plazo. Para poder lograr dicho objetivo, las organizaciones deben trabajar en muy diversos frentes, entre los cuales se encuentran el aumento de la productividad, su presencia en el mundo globalizado y el bienestar de sus colaboradores.

La relación básica de los factores de producción que transforma la materia o el conocimiento en bienes y servicios no se expresa exclusivamente en una relación instrumental —que puede llegar a ser de opresión— entre trabajadores y patronos, sino que se constituye en una de las capacidades que Martha Nussbaum denomina capacidades humanas centrales: la *capacidad de afiliación*. En el entorno laboral, ello implica “ser capaces de trabajar como seres humanos, ejerciendo la razón práctica y manteniendo relaciones valiosas y positivas de reconocimiento mutuo con otros trabajadores” (Nussbaum, 2012. Pg. 55). En este sentido, participar en el proceso productivo se convierte en una posibilidad más de construcción del sujeto, que no solamente transforma materia prima en bienes o servicios, sino que construye parte de su realización personal y humana en el desarrollo de acciones productivas que le son cercanas por su formación profesional y su experiencia. Vista de esta manera, la productividad parece más un asunto social y humano que una acción meramente económica. Y son las organizaciones las encargadas de regular y desarrollar este potencial humano.

Ahora bien, para afrontar la competencia moderna y globalizada propia de un mundo altamente competitivo (Herrera y Gutiérrez, 2011), las organizaciones deben ser rigurosas y precisas en su

propuesta de valor, lo cual implica trabajar en varios frentes. En esta investigación nos vamos a concentrar en uno de ellos, que es fundamental: el **bienestar laboral**. Este tema, también conocido actualmente como “gestión de la felicidad empresarial”, es importante en la medida en que puede favorecer la conexión permanente y el compromiso de los colaboradores, reconociendo que cada uno es un ser único en la organización y que puede fortalecer, a través de su trabajo y su conocimiento, la propuesta de valor de esta (Barbosa et al., 2014).

En el mundo organizacional, la preocupación por el tema del bienestar laboral es cada vez mayor (Garrosa y Carmona, 2011). Algunas investigaciones sugieren que un nuevo colaborador tarda un tiempo prudencial en ser plenamente productivo mientras se adapta a la nueva organización, esto es, mientras conoce sus dinámicas, construye relaciones significativas y termina por incorporar, bajo su nuevo entorno cultural, el discurso y las prácticas de la organización (Dinero, 2016). En la medida en que haya un clima organizacional propicio y un mayor bienestar laboral, podrá adaptarse a las nuevas condiciones de manera más ágil y por consiguiente iniciar más prontamente su ciclo de productividad. A pesar de su importancia, ha tenido que transcurrir mucho tiempo para que el bienestar laboral dejara de ser un asunto que tenía que ver solamente con el interés moral del patrono y se convirtiera en una política pública en la que las entidades encargadas de las relaciones laborales y de regular los horarios y condiciones de los trabajadores, generaran códigos que propendieran por el bien-estar de los colaboradores de las organizaciones (Ministerio de Salud y de Protección Social, 2015).

El bienestar laboral es un asunto amplio y conlleva a la calidad de vida del colaborador (Gregorio et al, 2003). Ello significa un contexto que implica la vida personal, familiar y laboral. Para algunos autores, éste puede comprenderse desde dos dimensiones: una subjetiva, que aglutina aspectos personales del sentir del colaborador, y una objetiva, en tanto se refiere a las condiciones formales con las que un empleado cuenta para su desarrollo laboral. Dentro de la dimensión objetiva existen múltiples factores que afectan el bienestar laboral, entre los que se encuentra el puesto de trabajo, la ergonomía de las herramientas y materiales, la iluminación y la ventilación, entre otros.

Uno de los factores objetivos que mayor impacto tiene sobre el bienestar laboral es el desarrollo de **actividades repetitivas y monótonas** propias de la labor que el trabajador desempeña. El desarrollo de tareas repetitivas que pueden catalogarse como monótonas puede generar desordenes

musculares y del sistema circulatorio (Castro et al, 2011; Lockwood, 2003) que deben ser atendidos. Realizar actividades repetidas de manera permanente puede generar en el colaborador cansancio muscular, mal humor debido a su aislamiento, estrés muscular por la falta de una adecuada irrigación sanguínea, reducción de la movilidad osteo-muscular, entre muchas otras que pueden conducir a patologías por la exposición prolongada a un movimiento repetido, e incluso a accidentes laborales por el exceso de atención mantenida y persistente en una tarea específica debido al agotamiento que ello genera (Riascos et al, 2018).

Uno de los mecanismos a través de los cuales se pueden reducir los efectos negativos de la realización de tareas monótonas y repetitivas es **la realización de pausas activas** (Mayo, 1977). Estas corresponden a una mirada moderna, que ha acompañado la historia del pensamiento administrativo: el interés por el desarrollo de pausas activas en el ambiente laboral se reconoce desde principios del siglo XX (Riascos et al., 2018) bajo el nombre de *gimnasia de pausa*, la cual se implementaba con operarios industriales con el propósito de aumentar la productividad (Maiti, 1981; Mayo, 1977), pues la preocupación por el bienestar de los colaboradores no era un asunto que se encontrara a la orden del día. Habría que esperar a las luchas obreras, que produjeron las primeras conquistas de nuevas y mejores condiciones de trabajo, para que las pausas activas dejaran de ser solamente un medio para lograr la productividad y pasaran a ser un factor de bienestar laboral de los trabajadores (Mazuera y Murillo, 2010).

Las pausas activas pueden tener diversos beneficios para el colaborador:

- Beneficios fisiológicos. A nivel físico encontramos cambios positivos que se producen con la práctica de actividad durante las jornadas laborales:
 - Aumento de la irrigación muscular
 - Incremento de la oxigenación en los tejidos y órganos
 - Elongación muscular
 - Prepara al organismo para la ejecución de tareas
 - Mejora el estado general de salud
- Beneficios psicológicos
 - Combate[n] el cansancio y rutina de los trabajadores
 - Incrementa[n] la concentración
 - Mejora[n] la capacidad de relacionarse con los compañeros
- Beneficios económicos
 - Aumento en la productividad de los trabajadores
 - Aumenta la eficiencia y confort del trabajador
- Beneficios laborales
 - Reduce[n] la tasa de accidentabilidad y enfermedad laboral

- Herramienta[s] efectiva[s] para disminuir la fatiga y tensión que pueden generar molestias en los trabajadores”. (Riascos et al, 2018. p. 12)

Las pausas activas se convierten en una herramienta muy importante para aportar al bienestar laboral del colaborador, pues mejoran en términos generales sus condiciones de salud (Cáceres-Muñoz et al., 2017), evitando lo que Riascos, Riascos y García (2018) denominan el sedentarismo laboral y disminuyendo con ello la posibilidad de sufrir enfermedades profesionales.

El creciente reconocimiento de la importancia del bienestar laboral ha llevado a que las organizaciones busquen desarrollar metodologías que procuren un mejor clima organizacional (Patlán, 2014) y un mayor nivel de bienestar laboral (Garrosa y Carmona, 2011). Para ello suele recurrirse a diversos dispositivos, que van desde capacitaciones, programas de formación y cualificación del personal (Ardila et al., 2014), hasta las modernas técnicas de *coaching* (Han, 2014; Lozada, 2008) en las que se desarrollan ejercicios experienciales y procesos que buscan fortalecer el ser para transformar el hacer de los colaboradores de una determinada organización. En relación con las pausas activas, puede constatarse la existencia de algunos trabajos, especialmente del orden motor, que se han diseñado para atender esta situación y paliar de alguna manera los efectos negativos de la monotonía en la realización de las tareas (Cáceres-Muñoz et al., 2017).

Existe, no obstante, una dimensión de la vida humana cuyas potencialidades no han sido suficientemente exploradas para el desarrollo de pausas activas que disminuyan los efectos negativos de la realización de tareas repetitivas y, por esta vía, mejoren el bienestar laboral: **el juego**. El juego ha sido considerado por el pensamiento occidental como una dimensión poco seria de la vida humana y, en ese sentido, ha sido desterrado de las actividades del mundo productivo y adulto-céntrico (Molina y Sánchez, 2017b; Tabares, 2011), el cual suele centrarse en la producción de bienes y servicios y se lo ve como un fenómeno humano de menor valía. Se juzga al juego y al jugar como un asunto de niños y se crea un binomio juego/infancia (Mantilla, 1991) que desdibuja las posibilidades de diversión de los jóvenes y los adultos y con ello otras posibilidades para el desarrollo de los seres humanos (Nussbaum, 2012; Sánchez, 2020).

El juego, que está presente en la vida humana y en los grupos sociales desde tiempos inmemoriales (Verdú et al., 2003), ha sido, por otro lado, un convidado poco grato en el mundo organizacional

debido a lo que podríamos denominar el triunfo de la racionalidad sobre la physis (Lagos, 2011). Puede incluso afirmarse que hasta ha sido proscrito del espacio laboral (Dinero, 2014), debido al carácter marginal que se le atribuye (Molina y Sánchez, 2017; Tabares, 2008), lo que nos ha llevado a olvidar su importancia en el desarrollo personal y social (Fink, 1996; Ferreira, 2010; Tirado 1998; Nussbaum, 2014).

Un elemento importante a tener en cuenta aquí es la tensión –que podríamos llamar moderna– que se presenta cada vez que se reclama que se hagan o se propongan “*juegos con sentido*”, la cual refleja una concepción que desconoce el carácter autotélico de este fenómeno (Sánchez et al, 2020), evidencia el interés por encontrarle utilidad desde una perspectiva instrumental y olvida que el juego es un elemento constitutivo de la existencia (Fink, 1966). Como consencuencia de esta perspectiva, pueden encontrarse, en el mundo empresarial, diversas acciones, que, vistas desde la dimensión lúdica del ser humano, apuestan por el movimiento y el placer como formas de aprender y de lograr que el trabajo sea realizado con mayor compromiso. No obstante, aunque recurren el juego, se denominan de otro modo, precisamente por el descrédito que este sufre en un mundo al que, que desde algunos sectores, solamente le preocupa lo productivo por encima de los seres humanos (Han, 2014, 2018).

Esta investigación se propone resaltar la importancia del juego en la vida organizacional, y en particular en el mejoramiento del bienestar laboral, considerado como un fin en sí mismo y no solamente como un medio para el logro de la productividad. Nos centraremos, en particular, en un componente que, si bien viene siendo abordado por la literatura, no ha sido pensado desde el jugar: **el desarrollo de pausas activas de los colaboradores desde el juego**, con el objetivo de favorecer el encuentro entre ellos, uniendo a su recuperación biológica su recuperación psíquica y social, lo cual es posible gracias a que el juego les acerca de una manera particular (Fink, 1966). En concreto, el objetivo de la investigación será el de construir un modelo de juegos que pueda servir a una organización en el mejoramiento del bienestar laboral de sus colaboradores, centrándonos en el desarrollo de las pausas activas que, desde la óptica de esta propuesta, se pueden implementar jugando. Si bien existe una ley que favorece la existencia de pausas activas en las organizaciones (Congreso De Colombia, 2009), el trabajo de investigación busca, con esta propuesta de juegos, ir más allá de la recuperación musculoesquelética para abordar al ser humano que pone en el trabajo todas sus dimensiones (González, 2010).

En consecuencia, este trabajo pretende formular un conjunto de juegos de manera que éstos puedan ser un dispositivo que contribuya al bienestar de los colaboradores al interior de una organización. Para esto se concibe al juego no como un instrumento de enajenación (Han, 2014), sino como una forma de mejorar la capacidad humana de afiliación (Nussbaum, 2012) de los seres humanos en la vida organizacional, la cual comprende una parte importante de su existencia.

Este ejercicio investigativo incursiona en un terreno relativamente inexplorado en la medida en que, como señalan diversos autores (Saldaña y Villanueva, 2014), existen pocos trabajos sobre el tema del juego en los estudios organizacionales, y solo desde hace muy poco tiempo se ha estudiado la función que este puede desempeñar en el desarrollo organizacional, en particular en áreas como la innovación, la gestión del conocimiento y el desarrollo empresarial (Dinero, 2014; Sigala, 2015). Muy pocas investigaciones se basan en el cuerpo como un lugar de aprendizaje y apelan fundamentalmente a la dimensión cognitiva de los colaboradores (Calvo et al, 2011). A esto se suma que las acciones de movimiento, en muchos casos, carecen de sentido y se les asigna poco valor a la hora de favorecer el aprendizaje y la construcción de posibilidades para la convivencia: en la escuela, en la universidad, en la empresa y hasta en la sociedad (Nussbaum, 2014). Por otro lado, son escasas las propuestas que buscan mejorar el bienestar laboral por medio de la motricidad (Herrera, 2008). Uno de los pocos estudios que hemos encontrado, implementado desde la actividad física, evidencia cómo un programa de ejercicios desarrollado en una organización puede favorecer la disminución de los niveles de estrés, mejorar la salud física, disminuir el ausentismo laboral, reducir la pérdida de la productividad y favorecer el bienestar laboral de los participantes y de la organización (Calvo et al, 2011). Finalmente, si bien ha habido en la literatura interés importante por las pausas activas (Riascos et al., 2018), inicialmente como parte de la preocupación por la productividad y hoy como una respuesta a la necesidad de brindar bienestar a los colaboradores, no existen investigaciones a nivel organizacional que desde el juego orienten las pausas activas. La revisión de la literatura que hemos realizado al respecto nos ha relevado tan solo la existencia de dos trabajos en el ámbito colombiano con resultados muy limitados en tanto son trabajos de especialización y pregrado con grandes dificultades en su proceso metodológico y que no responden a un proceso investigativo como tal (Castro y Osorio, 2017; Fajardo, 2014). El vacío teórico se encuentra, pues, en este intersticio: *pausas activas jugando para disminuir el efecto negativo de las tareas monótonas y repetitivas en procura de mejorar el bienestar laboral,*

el cual, como vemos, ha sido muy poco abordado por la literatura. Las interfaces lúdicas de Saldaña y otros (Saldaña, 2010) transitan un horizonte diferente al nuestro, aunque es complementario en la medida en que reconocen la importancia de lo lúdico para la resistencia frente al poder laboral.

Ante este panorama, nos proponemos diseñar un modelo de juegos que fortalezca el bienestar laboral, específicamente en el ámbito de las pausas activas en una organización del sector textil, Camisas XL. En el desarrollo del trabajo utilizaremos algunos elementos de un concepto que ha ganado terreno recientemente, la gamificación —en inglés *gamification*— o ludificación (Sigala, 2015), la cual se viene desarrollando con éxito en algunas organizaciones empresariales y educativas (Marsha y Huber, 2016). Nuestra intención es la de utilizar dispositivos que apelen a la dimensión lúdica (González, 2010) de los seres humanos con la intención de favorecer la comprensión de éstos sobre el papel del mundo productivo en el que se encuentran. En consecuencia, creemos que el juego como posibilitador del encuentro (Gadamer, 1991) puede convertirse en un dispositivo importante para el mejoramiento de los procesos de bienestar laboral en las organizaciones y muy concretamente en la recuperación del sujeto debido a las tareas repetitivas y monótonas. (De miguel c, Schweiger G, de las Mozas M, y Hernández L, 2011).

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo construir una propuesta de juegos que, desde las pausas activas, favorezca el bienestar laboral en una organización?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Formular una propuesta de juegos que, a partir de la implementación de pausas activas jugando, favorezca el bienestar laboral en una organización.

1.3.2. Objetivos específicos

- Reconocer aspectos del bienestar laboral en una organización del sector textil.
- Formular un conjunto de juegos que permita la implementación de las pausas activas jugando.

-
- Incentivar la reflexión sobre el papel que puede cumplir el juego en los estudios organizacionales.

1.4. Estructura de la tesis de maestría

Esta tesis de maestría está compuesta por cinco capítulos. En el primero se presenta el planteamiento del problema, la pregunta y los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo está compuesto por el marco teórico en el que se abordan las categorías centrales: bienestar laboral y juego. En la primera parte del capítulo se hace un recorrido por el bienestar laboral y la importancia que éste tiene, articulado al tema de las pausas activas que desde esta investigación se proponen jugando. Al respecto se reconoce la importancia de la organización empresarial en el desarrollo de la capacidad de *afiliación* de las personas. En la segunda parte del capítulo se aborda de manera más amplia el juego y su importancia en la vida humana, sin aislarlo de su campo de saber, la recreación (Carreño et al., 2014; Peralta-Antiga et al., 2015); se proponen algunas taxonomías que consideramos accidentales y se hace referencia a la clasificación de juegos que creemos parte de la naturaleza misma de este fenómeno. De igual manera se hace referencia a los juegos gerenciales y al *coaching* y se hace una reflexión sobre la importancia del juego para el desarrollo humano y social.

El tercer capítulo presenta el diseño metodológico del trabajo. Se describe el tipo de investigación, la estrategia metodológica empleada, el terreno (Camisas XL), los instrumentos para la recolección de información y las fases seguidas para la formulación de los juegos y su aplicación en lo referente a la realización de actividades monótonas y repetitivas; las pausas activas jugando y la relación que ello tiene con el bienestar laboral.

El cuarto capítulo presenta los resultados del proyecto de investigación. Inicia con una reflexión sobre el papel del juego para el mejoramiento del bienestar laboral de las organizaciones, en el elemento definido (pausas activas jugando) y no en todo el campo del bienestar laboral. Finalmente, se hace una discusión de los resultados de la formulación de la batería de juegos en lo referente al agotamiento y la fatiga por actividades monótonas y repetitivas y se enuncian las fortalezas y los aspectos a mejorar de lo que hemos denominado el modelo de juegos para el bienestar laboral.

El quinto y último capítulo de esta tesis de maestría presenta las conclusiones. Inicia con un recuento del camino recorrido. Posteriormente se enuncian las conclusiones propiamente dichas del trabajo. Luego se presentan los alcances y limitaciones de la investigación y los aportes teóricos, metodológicos y administrativos de esta. Finalmente, se enuncian algunas pistas para futuros trabajos de investigación.

Esperamos que esta tesis de maestría pueda ser un aporte que ayude a consolidar la reflexión de este campo en tanto se constituye en una de las múltiples posibilidades para abordar la lectura de las organizaciones. No es una verdad revelada ni acabada y por el contrario es apenas un grano de arena en este mar reflexivo que pretende abrir un espacio nuevo de reflexión desde la dimensión lúdica del ser humano y su capacidad de *afiliación*, para que los individuos puedan sentirse cada vez más humanos al interior de las organizaciones en las que desempeñan sus labores, y que éstas sean cada vez más, espacios propicios para el desarrollo de las personas (Velandia, 2014).

2. MARCO TEÓRICO

Este trabajo de investigación aborda el tema del juego y su importancia en el bienestar laboral, en un aspecto definido y que será abordado más adelante, a través del diseño de un modelo de juegos que pretende favorecer las acciones organizacionales en función del bienestar de sus colaboradores. Para efectos de esta investigación, si bien el término felicidad organizacional viene ganando terreno, seguiremos utilizando el de bienestar laboral por su recorrido histórico y el valor que se le confiere dado su desarrollo.

El marco teórico de la investigación está dividido en dos partes. La primera de ellas aborda el concepto de bienestar laboral. En ella se plantea el concepto de bienestar laboral, los enfoques a partir de los cuales se ha abordado y los factores que lo componen. Esta parte finaliza describiendo el componente del bienestar laboral en el que nos centramos en este trabajo de investigación y que pueden ser susceptible de ser mejorado a partir del juego: las pausas activas. La segunda parte desarrolla el tema del juego. En ella se plantea el concepto de juego desde la dimensión lúdica del sujeto, se muestran distintas clasificaciones de juegos y se explora su relación con el bienestar laboral. El propósito de este capítulo es el de proponer algunas claridades sobre la manera como el juego puede favorecer el bienestar laboral, de tal forma que sea posible proponer un modelo de juegos.

La propuesta teórica se centra en la interpretación de cómo el juego puede favorecer el bienestar laboral de los colaboradores, específicamente en el desarrollo de las pausas activas.

2.1. El bienestar laboral

El bienestar laboral se da en el contexto del trabajo (Peiró y Prieto, 1996). Se trata de un concepto dúctil, que ha estado permeado por influencias externas y a diversos factores (económico, tecnológico, político, cultural, legal y social, entre otros), los cuales determinan las relaciones que pueden constituirse entre tres ámbitos en los que los seres humanos desplegamos nuestras capacidades y desarrollamos nuestra existencia: el trabajo, la familia y la sociedad.

En este horizonte, se ha producido una lenta pero importante búsqueda de condiciones laborales cada vez más dignificantes y protectoras para los intereses de los trabajadores. Es así como la Declaración de Filadelfia de 1944, relativa a los fines y objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), reconoce que todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad, dignidad, seguridad económica e igualdad de oportunidades (Balmaceda, 1998). De igual forma, afirma que es responsabilidad de las organizaciones proporcionar los medios necesarios tanto para el bienestar como para el rendimiento de los empleados.

No obstante, lo anterior, la realidad competitiva de las empresas, que requieren mantenerse a flote en un mundo globalizado y cada vez más turbulento (Rivera, 2010), hace que frecuentemente privilegien el objetivo de crecimiento económico, dejando en un segundo plano aspectos que no están directamente relacionados con este, dentro de los cuales se encuentra el bienestar laboral (Peiró, y otros, 2014).

El bienestar laboral forma parte de la satisfacción personal en la que se incluye el grado de equilibrio que puede tener el trabajador ante las actividades que realiza dentro de la organización. Este equilibrio se puede ver reflejado en diversos aspectos de su vida y especialmente en la vida familiar (Lockwood, 2003), así como en las relaciones que este construye en su entorno inmediato (Kalliath y Brough, 2008). Este factor también forma parte de la calidad de vida de los trabajadores y hace referencia al nivel de motivación, tanto para la realización de su trabajo, como de su vida en general.

Una de las teorías desarrolladas para abordar el bienestar laboral es la de Calderón, Murillo y Torres, quienes afirman que:

El bienestar empieza a tener una relación mucho más entendida con [la] calidad de vida laboral, en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza de lo poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo (Hernández et al, 2003, p 112).

Originalmente el bienestar laboral era concebido como un asunto moral de los patronos en la medida en que no se consideraba su obligación brindar los medios para el “Bien – estar” de sus

empleados. Fueron necesarios muchos procesos de luchas y tensiones para llegar a lo que conocemos hoy como bienestar laboral.

2.1.1. El concepto del bienestar laboral

El concepto de bienestar es definido por la Real Academia Española como:

e1. conjunto de las cosas necesarias para vivir bien. 2. Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasarlo bien y con tranquilidad. 3. Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica (RAE, 2019).

Visto de esta manera, el bienestar puede entenderse como una correcta articulación entre las condiciones físicas y psíquicas del ser humano, que conlleva a una relación armónica de su corporalidad con el entorno. Lo anterior no supone, evidentemente, que no existan conflictos en las relaciones sociales del ser humano.

El bienestar laboral puede ser considerado, en términos generales, como un tipo particular de bienestar que se produce en el lugar o en el ámbito del trabajo. A lo largo de los últimos años ha habido un importante número de investigaciones que intentan definir este concepto (El Nuevo Siglo, 2015). Algunas de éstas se encuentran en la tabla 1.

Tabla 1. Evolución de las definiciones de bienestar laboral

AUTOR	DEFINICIÓN
Keyes, 1998	Es la ausencia de sentimientos y condiciones negativas, como resultado de la adaptación al entorno laboral. Implica una evaluación subjetiva a través de la satisfacción y el afecto.
Currie, 2001	Se define como la salud física y mental del empleado en el trabajo.
Warr, 2002	Es la satisfacción de las personas con sus trabajos en términos de pago, colegas, supervisores, condiciones de trabajo, seguridad, oportunidades de formación y desarrollo, implicación, trabajo en equipo y naturaleza de las funciones.
Harter et al, 2002	El bienestar laboral es una amplia categoría que abarca un gran número de factores en el lugar de trabajo. Es un estado que permite a los empleados hacer lo que está bien para ellos y permitir que lo hagan con libertad.
Vanhala et al, 2006	El bienestar laboral se refiere al bienestar psicológico de empleado, el cual consiste en varios componentes: bienestar afectivo, satisfacción laboral, aspiraciones, ansiedad y burnout.
Grant, 2007	La calidad general de las experiencias del empleado y su funcionamiento en el trabajo.
CIPD, 2007	Es un estado positivo de satisfacción que permite al empleado florecer y alcanzar su mayor potencial para el beneficio propio y de la organización.
Foster et al, 2007	Es el nivel de satisfacción y enriquecimiento obtenido por el trabajo y la ocupación. La actitud personal sobre el trabajo y la cantidad de satisfacción personal y enriquecimiento obtenida por el mismo.
Baptiste, 2008	Es el estado de un individuo que se caracteriza por un buen estado de salud, por el confort, la satisfacción con su trabajo, con su vida personal, prosperidad personal y en alguna medida felicidad. Es un estado que puede ser afectado por condiciones o circunstancias individuales, incluyendo el contexto laboral.
Dodge et al, 2012	Es un balance o punto de equilibrio entre el conjunto de recursos del empleado y los retos a los que debe enfrentarse. Este balance consiste en manera general en: satisfacción, afecto placentero y afecto no placentero.
Kooij et al, 2013	El bienestar laboral es la experiencia o el afecto que tiene el empleado hacia su trabajo y la organización.
Grueso et al, 2013	Es un indicador de funcionamiento positivo, constituido como un constructo psicológico que incluye afectos positivos hacia el trabajo y la organización.
Cotton y Hart, 2013	El bienestar laboral es una amalgama de moral, angustia y satisfacción.

Fuente: (Gómez, 2015, p. 42)

2.1.2. Enfoques del bienestar laboral

El bienestar laboral, según Torres (2017), se constituye por un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, y en consecuencia, del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva – valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral. De acuerdo con (Estrada y Ramírez, 2010), en la definición de Bienestar laboral se distinguen cuatro enfoques teóricos:

- El enfoque ecologicista:

- estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan. Se abordan las características ambientales, su implicación en el estilo de vida y la escala de valores que lo determinan (Estrada y Ramírez, 2010, p. 6).
- El enfoque económico:
 - se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contemplados. La financiación y manejo de los recursos de una sociedad suele ser el rasero de medición vinculado al grado de Bienestar Social de una sociedad” (Estrada y Ramírez, 2010. p. 7).
- El enfoque sociológico:
 - se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad. El grado de implementación de servicios y prestaciones de que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, lugar de residencia o hábitat, junto con otras como el ocio, la familia o el trabajo, correlacionarán altamente con el bienestar general de las personas (Estrada y Ramírez, 2010. p. 8).
- El enfoque psicosocial:
 - contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso: la construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se contempla en el bienestar psicosocial. Este concepto, relativamente joven y multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida” (Estrada & Ramírez, 2010. p 9) .

En el nivel organizacional, el bienestar laboral ha tenido un énfasis en lo motivacional y desde estos procesos se indaga si el colaborador está o no motivado para el desarrollo de sus labores y cuáles son las razones de esta motivación o desmotivación. Estos aspectos deben considerarse tanto en su vida laboral como en su vida personal y familiar (Rodríguez y Dabos, 2016), pues no es posible que un colaborador prescinda de un aspecto de su existencia cuando trabaja para una organización.

El buen ambiente humano y físico para el desarrollo de las labores de los colaboradores se concibe como una posibilidad para el bienestar laboral. Sin embargo, ello no es suficiente si estas condiciones no aportan en la expansión del sujeto y en su satisfacción personal, familiar y social, favoreciendo su autoestima y la valoración de sí mismo como sujeto que aporta en la sociedad a la que pertenece (Velandia, 2014).

Para Espinosa y Morris (2002) el bienestar laboral va más allá de la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos, pues supone un conjunto de asuntos comprendidos como condiciones objetivas que parten de los aspectos fundantes de la organización como pueden ser sus objetivos misionales y su naturaleza.

2.1.3. El bienestar laboral y el bienestar del trabajador

El bienestar de cada colaborador en el trabajo se convierte en un insumo muy importante para el bienestar laboral de la organización. A este se suman las actividades que los colaboradores realizan en otros espacios y que son importantes para la recuperación de la fuerza de trabajo.

En este orden de ideas, esta investigación concibe que el bienestar del trabajador y la satisfacción laboral son elementos fundamentales para que sea posible el bienestar laboral de la organización. No se concibe el bienestar laboral como un asunto de un solo colaborador, sino que se refiere a un estado organizacional que afecta el clima, las relaciones entre pares y las relaciones entre estos y sus superiores jerárquicos.

A su vez, el bienestar laboral supone prácticas objetivas que favorecen las condiciones laborales y dentro de este marco se construyen relaciones con las familias de los colaboradores para impactar la calidad de vida del sujeto, procurando que ésta impacte las condiciones subjetivas que determinan el bienestar laboral al interior de la organización.

De acuerdo con la teoría consultada (Gómez, 2015) y, sabiendo que esto no agota el fenómeno, dividimos el bienestar laboral en dos aspectos: uno objetivo, que está compuesto por las condiciones laborales del colaborador, como el espacio de trabajo, la iluminación, la ergonomía de los implementos que usa, entre otros, y un aspecto subjetivo, que está compuesto por las percepciones del trabajador en cuanto a su calidad de vida, las relaciones laborales, entre otras. Es menester recordar que la propuesta de esta investigación es trabajar en un campo del bienestar laboral como lo es el impacto en la realización de actividades repetitivas que pueden impactar el bienestar del colaborador de una manera negativa.

En la actualidad existe una preocupación importante por el colaborador como parte esencial del desarrollo organizacional, dada la labor que desempeña para el desarrollo y expansión de la empresa misma. Por ello es importante tomar medidas tanto del orden objetivo como subjetivo para mejorar el bienestar laboral en su conjunto. Ello implica su vida familiar y todos los espacios de recuperación de su fuerza de trabajo. De esta manera, el bienestar laboral pasa por la vida familiar y por las posibilidades que esta ofrezca para la expansión del sujeto, independiente de la manera como se encuentre conformada dicha familia (Landy y Conte, 2005).

2.1.4. Factores del bienestar laboral

Existen seis factores claves en el bienestar laboral:

- *Relación con la dirección.* Así como la relación con sus jefes cercanos (Gómez et al., 2013), la satisfacción laboral, aspecto crucial en el bienestar laboral, se mide por el grado de autonomía que pueda tener un colaborador en aspectos relativos a su trabajo inmediato. Este proceso puede ayudar a que el colaborador se sienta reconocido y respetado, a la vez que puede sentirse aportando desde su condición al crecimiento de la organización en la que despliega su capacidad de afiliación (Nussbaum, 2012).
- *Participación en decisiones.* Otro factor importante en el bienestar laboral tiene que ver con la posibilidad de que los colaboradores puedan participar en la toma de decisiones de la organización. Esta posibilidad favorece el sentido de pertenencia y la calidad de las relaciones que se verían directamente vinculadas a la satisfacción del colaborador
- *Posibilidades de promoción.* Para los colaboradores, independiente de su proceso de formación, sentirse reconocido y hacer parte de los ejercicios de promoción al interior de una organización, puede sin duda favorecer sus posibilidades de crecimiento personal y profesional, y ello puede favorecer la calidad de su afiliación, el compromiso y su expansión personal, así como las posibilidades de crecimiento de su familia.
- *Ambiente físico de trabajo.* Los espacios laborales, la luz, la ventilación, los puestos de trabajo, la ergonomía de los diferentes lugares en el sentido en que no causen molestias físicas a los colaboradores y la realización de actividades monótonas y repetitivas que aíslan a los colaboradores y generan fatiga muscular y dificultades en la movilidad y en la circulación, se convierten, de acuerdo con la teoría del bienestar laboral, en un aspecto objetivo que determina el bienestar de una persona. En este sentido, es necesario que estas condiciones favorezcan la realización de las actividades diarias de la mejor manera para que las dolencias físicas o el agotamiento emocional y el aislamiento no menoscaben las posibilidades de bienestar de los colaboradores.
- *Satisfacción con la tarea.* La satisfacción personal de los colaboradores es de suma importancia, por ello es valioso que puedan desempeñarse en tareas para las que se encuentran preparados por su saber y su experiencia. El bienestar laboral pasa por encontrarse satisfecho con los resultados de las tareas encomendadas, más allá de cumplirle a quien la encomienda.

-
- *Compensación y beneficios.* El bienestar laboral significa también la construcción de un conjunto de compensaciones y beneficios que incluyen ascensos, compensaciones monetarias, simbólicas y compensaciones emocionales. Estas compensaciones favorecen la afiliación laboral más que la retención, ayudan a disminuir la rotación y juegan un papel importante en el ambiente laboral y por ende en el bienestar de los colaboradores.

2.1.5. Componente del bienestar laboral que aborda esta investigación

2.1.5.1. Repetición permanente de labores

El bienestar laboral se ha convertido en una preocupación de los estudiosos del campo, en lo que respecta a la salud y a la seguridad en el trabajo (Ramírez, 2014). En particular, las tareas repetitivas pueden convertirse en acciones monótonas que diezman la capacidad de alerta del colaborador en tanto mantiene una actitud vigilante que por lo repetitivo puede llegar a perder la atención y ello puede generar dificultades a su integridad (Calvo et al., 2011 y Riascos et al., 2018).

La realización de las actividades monótonas en los colaboradores de una organización genera procesos de aislamiento que afectan las relaciones laborales; en el caso del sistema muscular, éste tiende a una cierta rigidez en tanto la circulación sanguínea se mantiene en lugares específicos y no propiamente irriga todo el sistema muscular que interviene en la tarea repetitiva. En este caso, esta actividad hace que los músculos se tensionen y requieren de movimientos que faciliten nuevamente la circulación de manera que la oxigenación llegue a todo el músculo a través de la circulación y le permita relajarse y descansar para retomar las labores. Las lecciones por movimientos repetitivos se dan por la sobreutilización del músculo sin darle posibilidades de recuperación (Simoneau et al., 2008).

Las largas jornadas de trabajo favorecen la emergencia de enfermedades laborales y/o profesionales que pueden evitarse (Riascos et al., 2018).

A la producción de conocimiento moderna en la que prima la razón instrumental, o bien se le ha olvidado que el sujeto cuando se mueve, aprende y trabaja, también siente y piensa; o bien, por esa visión plana del universo de la que nos habla Duvignaud (1982) y que es proclive a cercenar al sujeto, hace una división que resulta útil a sus intereses y a los sistemas de poder que impone y valida. Estas formas de poder y saber se replican con facilidad en otros escenarios como el

organizacional (Saavedra-Mayorga, 2009). El movimiento humano no obedece exclusivamente a un asunto biomecánico, sino que está imbuido de relaciones y sensaciones en las que el sujeto se encuentra inmerso; por ello se torna complejo el aislamiento que suscita el desarrollo de tareas repetitivas y monótonas que no solamente agosta el músculo, sino que dificulta la circulación sanguínea y aísla a un sujeto gregario por naturaleza.

La importancia del juego, como veremos más adelante, es que no solamente recupera la circulación y la disposición osteomuscular, sino que coloca al sujeto en el centro de la acción de su recuperación, en este orden, circulación, movimiento y relacionamiento se entrelazan para que el sujeto pueda regresar a sus tareas de producción de manera diferente y no solo con el sistema muscular y óseo dispuesto nuevamente a la producción.

2.1.5.2. *Pausas activas*

Con el fin de atender las afectaciones por la realización de actividades repetitivas, se han desarrollado desde tiempo atrás lo que hoy se denomina pausas activas. Estas se conciben, en la actualidad, como la realización de un conjunto de actividades físicas localizadas en los músculos y el sistema óseo más comprometido con la realización de la tarea repetitiva. Sin embargo, ello no siempre ha sido así.

Uno de los primeros registros que se conoce, es el de Elton Mayo (1977), quien en una fase de su célebre experimento hizo modificaciones en las condiciones físicas de trabajo, identificando que algunos espacios de receso ayudan a un crecimiento en la producción; no obstante cuando en el mismo ejercicio se realizaron un número mayor de pausas, las obreras se quejaron por las constantes interrupciones. Estos ejercicios se reconocen como uno de los primeros antecedentes de las pausas activas; sin embargo, al parecer existieron preocupaciones previas en términos de los tiempos laborales de acuerdo con Maiti (1981).

Teresa Roca identifica en la década del 60 lo que se denomina Gimnasia de pausa, afirmando que ella consiste en

simple y agradablemente disminuir la fatiga industrial o laboral, y, además, corregir previniendo las deformaciones posturales en el estatismo del trabajador y sus consecuencias. Se trata, por consiguiente; no de un nuevo método de educación física,

sino, más bien de un medio profiláctico preventivo podríamos decir, destinado a combatir ciertos efectos nefastos, bien caracterizados del trabajo profesional (Roca, 1967. Pg 3 - 4).

Encontramos en este trabajo de Roca una preocupación por el bienestar del trabajador dado su estatismo, como ella lo llama y las consecuencias del mismo, que Riascos se denomina como sedentarismo laboral (Riascos et al., 2018)

La preocupación por este aspecto particular del bienestar laboral se ha venido acrecentando en los últimos años al punto de contar con nuevos estudios y hoy en día con una preocupación del Estado por regular y casi que obligar el desarrollo de las pausas activas a través de normas y orientaciones que favorecen este proceso (Ministerio de trabajo, 2017; Pueyo, 2015). El desarrollo de actividades físicas ha sido una herramienta primordial que busca recuperar la circulación sanguínea y la movilidad osteomuscular para que los colaboradores retomen sus labores y no decaiga la productividad. Éstas se comprenden como la realización de un ejercicio físico localizado en un segmento corporal que se encuentra comprometido en el desarrollo de acciones repetitivas. En este trabajo comprendemos la importancia de esta actividad.

Si bien la actividad física ha sido un elemento importante para el desarrollo de las pausas activas, el desarrollo de estas desde el juego no ha sido muy amplio. En el rastreo realizado, se encuentran muy pocos trabajos que ayuden a comprender la importancia del desarrollo de las pausas activas jugando (Castro et al., 2011).

En el caso de Castro y Osorio (2017), implementaron un programa de pausas activas (lúdicas³) para favorecer la concentración de los niños en una institución educativa; no se trata propiamente de un trabajo investigativo pero dan cuenta de los avances importantes de los niños participantes. Es menester anotar que entre el lugar de trabajo para la subsistencia y la escuela propiamente, existe una distancia importante y por ello no podemos hablar de un gran aporte a este proceso investigativo.

De otro lado, se encuentra el trabajo de grado de Fajardo (2014) para optar por el título de licenciado en recreación. El trabajo denominado *Aportes de la recreación a la salud ocupacional*.

³ Teniendo en cuenta todo el corpus trabajado en el marco teórico, desde esta investigación, lo lúdico es más una dimensión que una actividad, en consecuencia la lúdica no se encuentra en la actividad, sino en el sujeto que la ejerce.

Sistematización del trabajo de campo pausas activas y pausas ludo-activas, permite reconocer un ejercicio más riguroso buscando la sistematización de experiencias, asunto de gran complejidad si se tiene en cuenta que, desde una mirada clásica de investigación, la sistematización no se considera como un proceso investigativo.

En este sentido, seguimos asistiendo al vacío que ya se mencionó y es la falta de trabajos investigativos en el desarrollo de pausas activas desde el juego.

Es por ello que nuestra propuesta se centra en el desarrollo de actividades de juego que amplían el horizonte de las pausas activas. Está bien recuperar el sistema músculo – esquelético, pero también es necesario recuperar el sistema socio - afectivo que se ve inmiscuido y diezmado en el aislamiento que produce la tarea repetida (Gómez et al., 2013) y que seguirá utilizándose en la división del trabajo para el aumento de la producción. Nuestra propuesta se centrará en la realización de pausas activas jugando que implica la recuperación del sistema músculo – esquelético, pero también la recuperación de la emoción del sujeto en la medida que se encuentra con sus compañeros desde la risa y el afecto.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, el bienestar laboral contempla dos grandes esferas, una considerada objetiva que comprende las condiciones del colaborador al interior de la organización como las condiciones ergonómicas de sus puestos de trabajo (Espinosa y Morris, 2002), y una segunda, subjetiva, que comprende aspectos psicosociales del colaborador (Velandia, 2014) y la brecha familia empresa (Gómez, 2016).

En relación con el componente objetivo, la investigación trabajará exclusivamente en la realización de tareas repetitivas y monótonas, ofreciendo juegos para el desarrollo de las pausas activas, pues las pausas activas no se abordan desde el juego en la teoría rastreada aunque se sí se han abordado con otros dispositivos (Mayo, 1977; Mazuera y Murillo, 2010 y Riascos et al, 2018). Como ya se dijo, este componente ha sido abordado de manera importante por la teoría organizacional pero muy poco desde el jugar, lo que supondría un vacío en este campo.

Ello se identifica en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Afectación al bienestar laboral que trabaja la investigación

Fuente: elaboración propia

2.2. El Juego⁴

Al borde de los mundos infinitos, se reúnen los niños. La tempestad vaga por el cielo sin caminos, las naves se hunden en el mar sin estelas, la muerte ronda y los niños juegan... R. Tagore en: El juego del juego (Duvignaud, 1982. p. 4).

En este apartado del trabajo de investigación se presentan algunas consideraciones teóricas acerca del juego, para poder identificarlo como un dispositivo que favorece la gestión del bienestar laboral. Estas consideraciones, que son el producto de la experiencia de los autores en su formación en juego y recreación, son importantes para distinguir el juego de otros vocablos que, desde la industria de la diversión, se utilizan, de manera confusa, como sinónimos: juego, jugar, lúdica, juguete, técnica grupal, dinámica. Aunque con frecuencia estos conceptos se utilizan de manera indistinta, desde nuestra perspectiva tienen significados diferentes y vienen siendo utilizados con ligereza debido a dos factores: el abandono que el pensamiento occidental ha venido proponiendo sobre temas como el juego, y el poco interés que despierta debido a la inutilidad que se le atribuye a este fenómeno connatural a la existencia humana (Fink, 1966).

Desde esta mirada, la recreación es una categoría más amplia que el juego (Molina y Sánchez, 2017); sin embargo, no nos vamos a referir a este concepto por su amplitud y polisemia. Esta investigación se centra en un concepto articulador perteneciente al campo de la recreación (Osorio, 2019) como es el juego, la cual ha sido perversamente desvinculada de su ámbito original: el recreo humano y el ocio.

2.2.1. Consideraciones iniciales para abordar el juego⁵

La discusión académica sobre el juego es una tarea más actual de lo que parece. La forma marginal como la ciencia occidental (García-Chueca, 2014; Sánchez, 2020; Tabares, 2011) ha considerado a esta expresión de la cultura (Huizinga, 1972; Molina y Sánchez, 2017) contrasta con la necesidad de abordarlo hoy desde múltiples escenarios, los cuales van desde la acción pedagógica, pasando por las prácticas de intervención social, las practicas espontáneas de juego que se realizan en las

⁴ Este apartado, está enriquecido con la tesis de maestría *Expresiones alternativas de los y las jóvenes desde el juego la diversión y la fiesta en la ciudad de Medellín como acciones de transformación social*, presentada por Néstor Daniel Sánchez Londoño y José Alonso Molina Gallo para optar por el título de magister en Educación y Desarrollo Humano (Molina-Gallo y Sánchez-Londoño, 2017).

⁵ Estas consideraciones iniciales son planteadas por los autores dada su experiencia en el tema del juego y el jugar: uno de ellos es administrador deportivo con amplia experiencia en acciones de juego en la ciudad y el otro lleva más de 20 años trabajando en proyectos de intervención social desde el juego y acaba de culminar una maestría en Educación y Desarrollo Humano con una tesis sobre el juego, la diversión y la fiesta como acciones de transformación social.

calles y en las esquinas —por nombrar solo algunos escenarios—, hasta las teorías modernas del management y la economía sobre la gamificación (Sigala, 2015) o la teoría de los juegos (Fernández, 2013). El auge del juego como fenómeno revitaliza su importancia y coloca en el orden del día una discusión que, a nuestro juicio, no debe abandonarse.

Este trabajo de investigación pretende ser un aporte más a esta discusión, la cual debe volverse central en la medida en que el juego favorece el desarrollo de los seres humanos (Nussbaum, 2012). No en vano es considerado un derecho por la Convención de los Derechos del Niño (ONU, 1991) y una capacidad central por Nussbaum (2012), entre otros autores.

El camino que seguiremos para conceptualizar el juego difiere de lo que se ha denominado la teoría de juegos (Fernández, 2013), un área de las matemáticas que ha tenido una aplicación importante en la teoría económica y más recientemente en el campo del management. No se trata de menospreciar su perspectiva sobre el juego sino de ubicarnos en un lugar diferente, pues no pretendemos hacer una aproximación desde el campo de la economía y la estrategia. Nuestra perspectiva está más centrada en el juego como un fenómeno espontáneo que puede ser “utilizado” como un mediador para el bienestar laboral, aunque también es importante facilitar su expresión natural en la organización por lo que pueda significar como una *interfaz lúdica* (Saldaña, 2010). También tomaremos distancia de las tesis que expresan que el juego es un fenómeno que da lugar a la cultura (Huizinga, 1972), pues no se trata de abordar la discusión de si los animales juegan igual o no que los humanos. Para nosotros el juego es una expresión, como otras, de la cultura (Huizinga, 1972; Molina y Sánchez, 2016; Tirado, 1998), y como tal se transforma en la medida en que las características y determinantes culturales cambian, lo que no sucede de la misma forma en los animales⁶.

El juego no es un elemento mágico de la cultura, sino que responde a la capacidad lúdica (Bolívar, 1998; Nussbaum, 2012) de la existencia humana. Coincidimos con Fink (1996) en que es una práctica humana de la que todos estamos impregnados y de la que todos tenemos algún tipo de conocimiento; no estamos sin embargo de acuerdo con el panludismo (Ambrosini, 2007), según el cual el juego es origen, camino y resultado, y para el cual toda la cultura es juego. Desde nuestra

⁶⁶ Con ello no estamos desconociendo la importancia del juego entre los animales. Se trata, sin embargo, de un fenómeno y un campo de trabajo que exceden los límites de esta investigación.

perspectiva, la vida y la cultura no se reducen al juego. Las acciones jugadas enriquecen la vida de los seres humanos (Nussbaum, 2012) pero la vida no se somete al jugar: es sólo uno de los cinco fenómenos fundamentales de la existencia humana (Holzapfel, 2011). Reducir la vida al juego o al jugar puede ser una renuncia a la reflexión y a la posibilidad de comprender la importancia de este fenómeno en la vida de los seres humanos; en nuestro caso equivaldría a renunciar a explorar el papel que puede desempeñar el juego en el bienestar laboral en las organizaciones.

En esta línea de reflexión, uno de los grandes aportes que hace Johan Huizinga (1972) en *Homo Ludens*, publicado originalmente en 1938, es develar la importancia del juego en la cultura de los seres humanos. Su lectura ha facilitado el reconocimiento de las múltiples posibilidades de éste y de su razón de ser en la vida de cada persona. Esta reflexión, por fortuna, no se ha detenido, y actualmente encontramos lecturas más actualizadas como las de Jiménez (2007); Nussbaum (2012, 2014); Fink (1996); Duvignaud (1982); Gadamer (1991); Caillois (1986); y Ramos (2010), entre otros. Desde esta perspectiva, no todas las expresiones asociadas a la dimensión lúdica (González, 2010) de los seres humanos pueden ser catalogadas como juego, aunque las mismas hagan parte de la industria cultural y de la diversión (Horkheimer y Adorno, 1988).

A continuación, revisamos algunos de los términos que suelen aparecer en la literatura sobre el juego y cuyo significado conviene aclarar para ubicar conceptualmente la investigación.

2.2.1.1. *El juego y el jugar*

El juego y el jugar se refieren a una acción humana que se presenta en la cotidianidad de las personas. Para Gadamer (1991) este fenómeno se caracteriza por el auto movimiento y para Piaget (1973) emerge en el momento en que los seres humanos, en su proceso de acomodación, repiten acciones por el placer de repetirlas.

Las teorías clásicas sobre el juego le suelen atribuir la tarea de preparar a los niños para la vida adulta. No obstante, para Mantilla (1991) quien juega ejercita lo que sabe, lo cual cuestiona la mirada clásica que supone una incapacidad de agencia de los jugadores. En este mismo sentido, la Corporación Día de la Niñez (2008), hoy conocida como la Corporación Juego y Niñez, afirma que el juego, lejos de ser una acción aislada de la existencia, permite asimilar la vida de forma

creativa y permite a los jugadores recrear la existencia misma para enfrentarse a ella de una manera diferente.

En palabras de Molina y Sánchez:

El jugar se refiere a la realización de prácticas de juego y estas actividades varían de acuerdo con la cultura y con el mundo social en el que nos encontramos inmersos. Una acción jugada en una latitud o en otra puede tener diferentes expresiones, tanto en sus acciones como en sus locuciones; incluso los significados pueden variar de acuerdo con los valores o creencias que logran construirse en el entramado social y cultural que les acoge (Molina y Sánchez, 2017. p. 16).

2.2.1.2. *El juguete*

Los juguetes, como lo plantean Newson y Newson (1999), son artefactos, y su uso depende siempre de la creatividad del jugador. Son utilizados desde tiempos inmemoriales por las diferentes culturas que siempre han tenido un interés por la diversión y el disfrute (Antoñanzas-Mejía, 2005). Los juguetes hacen parte de la vida social y de la identidad cultural de los pueblos, y pueden dar cuenta de los diferentes momentos históricos de la humanidad (Pujol, 2006). En sentido estricto, el juguete es un artefacto para la acción de jugar y su uso depende de los jugadores (Molina y Sánchez, 2017).

2.2.1.3. *La técnica grupal*

Las técnicas grupales se conciben como herramientas didácticas en las que se utilizan juegos y son intervenidas para la realización de un trabajo centrado en una temática específica (Molina y Sánchez, 2017). Para efectos de la comprensión de este trabajo, no se utilizará el vocablo “dinámica”, a pesar de la difusión amplia con la que cuentan este tipo de técnicas grupales.

2.2.1.4. *La lúdica*

Finalmente, el vocablo lúdica se comprende en este trabajo de investigación como una dimensión humana (González, 2010) que incluye diversas expresiones de los pueblos pero que no se agota en el jugar. La lúdica incluye diversas expresiones de carácter autotélico (Han, 2015) que determinan diversas formas de juego, diversión y fiesta, y que hoy se encuentran identificadas como un concepto articulador de la recreación como campo de saber.

La lúdica no es un elixir extraído de los más recónditos lugares después de condensar el extracto de las más finas hierbas, su presencia está ligada a la existencia humana cuando ésta emerge en el milagro de la vida. De esta manera, las condiciones sociales que acompañan nuestra existencia, nuestras relaciones y los espacios geográficos que circundan nuestras acciones entre otros, determinan las formas como se expresa nuestra dimensión lúdica y sus escenarios se nos convierten en un suceso que expande nuestro ser y favorece posibilidades para el desarrollo (Molina y Sánchez, 2017. p. 17) .

Aclarado un poco el panorama en el que nos proponemos plantear esta reflexión, podemos afirmar que, si bien todos los seres humanos sabemos del juego desde nuestra experiencia de acuerdo a lo que plantea Fink (1996), ello parece una potencialidad que se vuelve en contra de las reflexiones sobre el juego mismo y lo lúdico como acto humano. Este saber disperso y vulgar hace que el juego, arraigado en la cultura, sea una acción humana sobre la que poco se reflexiona. No suele parecer necesario proponer una reflexión sobre una acción cotidiana *que todo el mundo sabe qué es*.

2.2.2. Taxonomías de los juegos

En la literatura pueden encontrarse diversos intentos de clasificación de los juegos. Se trata de un campo de trabajo vasto, pues cada autor suele elaborar una clasificación que responde a criterios tales como su utilidad, el lugar en que se desarrollan o el material utilizado en este, en fin. Si bien nuestro interés no es descalificar este tipo de codificaciones, desde nuestra perspectiva y experiencia se trata de ordenamientos que suelen responder a circunstancias accidentales de las formas de jugar o de la utilidad que le atribuyen las personas responsables de facilitarlos. Son formas de clasificación que tienen carácter contingente, pues suelen tener que adecuarse cada vez que un juego en particular —especialmente los utilizados en intervenciones educativas, sociales o de otro orden— es modificado para cumplir con un objetivo determinado.

Es quizás por ello que abundan las clasificaciones asociadas a la utilización de los juegos o a sus expresiones cotidianas. En este trabajo vamos a dar cuenta de algunas de estas taxonomías, entre las que sobresalen las de Parolini (1994); Pérez “Rossy” (1999) y Navarro y Ripoll (2014), que dan cuenta de lo que nos interesa mostrar, el carácter accidental o contingente de su clasificación:

- De acuerdo con el lugar en el que se realizan los juegos:
 - o Al aire libre, en espacio cerrado y de piso y de pared.
- De acuerdo con el material que se utiliza para su realización:

- Juegos con pelota, con muñecas, y con cartas.
- De acuerdo con sus objetivos:
 - Juegos cooperativos, de competencia, educativos o pedagógicos, de integración y de rompe-hielo.

Desde un ámbito que abandona lo contingente y se centra en el esquema de desarrollo cognitivo propuesto por Piaget, Garon (2002) nos propone el sistema ESAR como una forma de clasificación de juguetes de acuerdo a los juegos que realizan las personas teniendo en cuenta sus etapas de desarrollo, propuestas por Piaget. En la siguiente tabla se identificarán las etapas de desarrollo, sus características y los juegos y juguetes que se supone son los adecuados en cada una. Vale la pena aclarar que estas etapas no son precisas en sus tiempos y que es posible que un niño de una edad diferente juegue con juguetes y realice juegos de otras edades, sin que ello signifique un retraso en su desarrollo.

Tabla 2. Clasificación de los juegos y/o juguetes según el sistema “ESAR”

Clasificación de juegos y/o juguetes según el sistema ESAR		
Etapa cognitiva de acuerdo con Piaget	Letra y nombre de los juegos y/o juguetes según el sistema ESAR	Posibles juegos y/o juguetes de acuerdo con el sistema ESAR
Sensoriomotora Del nacimiento a los 2 años	E Juegos de Ejercicios	- Juego sensorial sonoro; Visual, Táctil, Olfativo, Gustativo, Motor y De manipulación.
Preoperacional De los 2 a los 7 años	S Juegos simbólicos	- Juego de «hacer como si», de roles y de representación.
Operaciones concretas De los 7 a los 11 años	A Juegos de armado	- Juego de construcción, de disposición, montaje mecánico, de montaje electromecánico, de montaje electrónico, de ensamblaje científico, y de ensamblaje artístico.
Operaciones formales De 11 años en adelante	R Juegos de reglas simples y complejas	Juegos de Reglas Simples - Juego de lotería, de dominó, de secuencia, de circuito, de habilidad, deportivo elemental, de estrategia elemental, de azar, de preguntas y respuestas sencillas, de vocabulario, matemático, y de teatro. Juegos de Reglas Complejas - Juego de reflexión, deportivo complejo, de estrategia compleja, de azar, de preguntas y respuestas complejas de vocabulario complejo, de análisis matemático, para armar complejo, de representación complejo, y de escena.

Fuente: elaboración propia a partir de Garon (2002)

Es importante anotar que los juegos y/o juguetes propuestos en cada etapa responden a las posibilidades del jugador de acuerdo con su etapa de desarrollo cognitivo. Dicho en otras palabras, no es fácil para un niño de un año —debido exclusivamente a su desarrollo— elaborar historias de juego simbólico, lo que sí puede hacer un niño de 11 años que ha pasado por este momento de su

curso de vida ya hace algún tiempo. Esta clasificación, como lo hemos mencionado, responde al desarrollo cognitivo del ser humano propuesto por Piaget y da cuenta de las posibilidades de cada jugador de acuerdo con su momento de vida. Sin embargo, no hay consenso frente a la edad de culminación de cada etapa, especialmente la denominada “operaciones formales”, pues algunos autores manifiestan que es a los 12 años, para otros es a los 14 años, y para otros nos encontramos en ella todas las personas en nuestro proceso de maduración. Al margen de esta discusión, es evidente que no existe, a partir de esta clasificación, la posibilidad de proponer juguetes para jóvenes de más avanzada edad, así como para personas mayores. Como la primera taxonomía, en la que los juegos estaban clasificados según los lugares o los implementos para su realización, ésta se encuentra ligada al desarrollo de las personas, con la limitación que ya identificamos para personas de mayor edad.

Una taxonomía particularmente interesante es la propuesta por Caillois (1986) en *Los Juegos y los hombres: la máscara y el vértigo*. Propone una clasificación del juego luego de una reflexión sociológica sobre el papel del juego en la vida de las personas. En la siguiente tabla encontraremos un resumen de su propuesta, compuesta por cuatro categorías: *Agon* o competencia, *Alea* o azar, *Mimicry* o simulacro y *Ilinx* o vértigo.

Tabla 3. Clasificación de los juegos según Roger Caillois

Categoría	Características de las categorías
Agon o competencia	Son los juegos que aparecen como una lucha en donde se crea una igualdad artificial para que los antagonistas se enfrenten en condiciones ideales (aunque no es del todo posible), con posibilidad de dar un valor preciso e indiscutible al triunfo del vencedor. Se trata de una rivalidad en torno a una sola cualidad (rapidez, resistencia, vigor, memoria, ingenio, etc.). La motivación de los competidores será el deseo de que se reconozca su excelencia en un terreno determinado.
Alea suerte o azar	En éstos los participantes tratan de salir favorecidos por el destino, tienen la función de abolir las cualidades naturales o adquiridas de los individuos dejándolos en igualdad absoluta de condiciones frente a la suerte. La rivalidad consiste en que el vencedor ha sido más favorecido por la suerte que el vencido.
Mimicry o simulacro	Consiste en ser uno mismo un personaje ilusorio y conducirse en consecuencia. El sujeto juega a creer, a hacerse creer o hacer creer a los demás que es distinto de sí mismo. En estos juegos los disfraces o máscaras tienen como función cambiar la apariencia del portador y dar miedo a los demás. Entran aquí la representación teatral y la interpretación dramática. La mímica y el disfraz son los resortes complementarios de esa clase de juegos.
Ilinx o vértigo	Reúne a los juegos que consisten en un intento de destruir por un instante la estabilidad de la percepción y de infligir a la conciencia lúcida una especie de pánico voluptuoso, es decir, los jugadores buscan aturdirse provocando la aniquilación de la realidad con brusquedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Moreno, 2007; Palillero, 2012)

No obstante el alcance amplio de la reflexión, tanto Caillois (1986) como los autores que lo comentan (Palillero, 2012 y Moreno, 2007) utilizan como ejemplos juegos centrados en los deportes y no propiamente juegos espontáneos y tradicionales como aquellos a los que nos referimos en nuestro trabajo. Los deportes hace rato dejaron de ser juegos para convertirse en parte de la industria de la diversión (Paredes, 2002). En consecuencia, a continuación propondremos algunos ejemplos de juegos tradicionales en cada una de las categorías expuestas por Caillois (1986):

- **Agon o Competencia:** los juegos que se desarrollan bajo esta categoría corresponden a competencias en las que se enfrentan uno o unos jugadores contra otros o contra sí mismos, a la manera de la búsqueda de la verdad en los diálogos de Platón. Lo agonal corresponde al enfrentamiento de fuerzas que intentan determinar cuál prevalece y en el juego esto es posible sin aplastar al otro. Se trata de la prevalencia que convive con la diferencia, en un sentido de alteridad. Existen infinidad de juegos tradicionales en los también este elemento aparece: juegos como policías y ladrones, la lleva, el Jazz⁷ (Sánchez et al., 2020), entre otros, son una muestra importante del planteamiento de Caillois (1986) en el juego que se expresa en la cotidianidad de los seres humanos.
- **Alea o azar:** el azar o la suerte son dos elementos de la vida humana que se encuentran por doquier. En este caso podremos identificar muchos juegos en los que las personas pasan su tiempo de ocio, entre amigos, familiares, fortaleciendo sus relaciones (Buenaventura, 2015). Entre los juegos que podemos identificar que son de esta naturaleza podremos mencionar los juegos de cartas, el parqués, entre otros.
- **Mimicry o simulacro:** esta categoría puede ser similar a la que propone el sistema ESAR como juego simbólico y responde a jugar al “como si”. Se trata de representar un rol o papel diferente que se desarrolla durante el juego. Muchos juegos infantiles responden a esta categoría. Podremos colocar como ejemplo cada vez que los niños y las niñas juegan al papá y a la mamá o a ser profesoras de sus muñecas.
- **Ilinx o vértigo:** se nos quiere hacer creer que el vértigo es un asunto moderno en los nuevos juguetes electrónicos que se ofrecen en los parques de diversiones; sin embargo, los juegos de vértigo hacen parte de la vida de los niños desde tiempos inmemoriales. Un ejemplo

⁷ Los nombres de estos juegos pueden ser diferentes en otros contextos geográficos. Esta es la denominación que se les da en algunos departamentos de la zona andina colombiana.

puede ser el uso de carros de balineras, esferados o de rodillos, para deslizarse a alta velocidad por la pendiente inclinada de una calle en un barrio de cualquier ciudad. De igual manera el uso de cartones o plásticos para deslizarse por una montaña en el campo. El vértigo está presente en los juegos, como lo manifiesta Palillero (2012), como un destruir por un instante la estabilidad de la percepción e infligir a la consciencia lúcida una especie de pánico voluptuoso.

En la amplia bibliografía existente y en las innumerables clasificaciones, esta es la taxonomía que más responde a lo que sucede en el momento mismo de jugar, o a la naturaleza de esta acción. Aunque Mandoki (2008) manifieste que se queda corta la propuesta de Caillois y nos propone una categoría nueva que ella denomina “peripatos” (Mandoki, 2008, p. 176), que se define por la adivinanza y la aventura. En esta propuesta no vamos a centrarnos en el trabajo de Mandoki. Sin embargo, reconocemos que su nueva categoría también responde a un elemento constitutivo del juego que puede ser, sin duda, un tema de reflexión posterior.

Todo este acervo teórico que existe sobre el juego favorece la comprensión de este fenómeno y sin duda se trata de un esfuerzo importante por descubrir lo que las diferentes prácticas del juego como fenómeno dejan entrever. De esta manera, nuestro ejercicio en la construcción de un modelo de juegos para el bienestar laboral en las organizaciones tendrá como base la propuesta taxonómica de Caillois (1986), tal como la presenta Palillero (2012) en su trabajo.

2.2.3. *Juego, cultura y desarrollo humano*

En la tesis doctoral denominada *El deporte como juego: un análisis cultural*, Paredes (2002) hace un recorrido interesante por el desarrollo etimológico de la palabra “juego”, el cual muestra la riqueza de esta expresión en la vida de diferentes grupos humanos y la forma como recoge elementos importantes de su existencia. Por mencionar solo un ejemplo:

El sánscrito posee diferentes raíces para referirse al juego. El término conceptual más general es *kridati* que designa el *juego* de los *niños*, los *adultos* y los *animales*, sirve también para referirse al *agitarse del viento* y las *olas* y puede referirse incluso al *brinco* o la *danza* (Paredes, 2002, p. 13)⁸.

⁸ La cursiva es nuestra.

La importancia de la lengua radica, entre otras muchas cosas, en nombrar la existencia de los seres humanos. El juego, como lo menciona Paredes (2002), se refiere a acciones de la vida de los seres humanos que la hacen cada vez más feliz.

El juego tiene la posibilidad de nombrar un aspecto muy importante de la vida humana. En palabras de Duvignaud:

junto a las decisiones o las determinaciones positivistas que garantizan la reproducción de las sociedades existe una especie de experiencia errante '*histórica*' para quienes respetan los códigos establecidos pero capaz de trastornar la condición de los hombres (1982, p. 12).

Y aquí el autor se refiere específicamente al juego.

Sin embargo, es real que, en algunos aspectos de la existencia, como el juego, se ha suscitado un cierto olvido por parte del paradigma científico imperante. El mismo Duvignaud lo manifiesta: “el positivismo ha logrado eliminar lo que estorbaba a su visión plana del universo” (1982, p. 13), convirtiéndose todo esto en una importante inadvertencia desde el poder central del conocimiento (Tabares, 2011) para ocultar el juego y la recreación, su importancia y sus posibilidades, sin desconocer que este mismo fenómeno ha sido utilizado como elemento para el disciplinamiento y el control cultural y corporal, especialmente en América Latina (Jiménez, 2007).

El juego es una práctica humana que todos conocemos (Fink, 1966). Podríamos decir que nos acompaña desde una experiencia arraigada en la piel y la cultura (Huizinga, 1972) y que da cuenta de la misma en todas sus expresiones. Muchas cosas se plantean sobre este fenómeno, en especial sobre su utilidad; sin embargo, algunos autores lo han definido como una acción autotélica. Este vocablo está compuesto por dos raíces griegas: auto, que significa “por sí misma” y telos que se refiere a “fin”; ello indica que es una acción que tiene en sí misma su propia finalidad (Cuenca, 2006; Han, 2015, 2018; Marín et al., 2013).

La reflexión del juego como un fenómeno autotélico cobra relevancia en tanto nos ayuda a ubicarlo en un lugar particular para no pedirle nada más allá de las posibilidades de su realización. Estamos hablando del juego espontáneo que se da en la cotidianidad de las relaciones sociales y que se encuentra impregnado de la estética que enriquece y acompaña la vida social (Mandoki, 2008). No sucede lo mismo con los juegos adaptados y trabajados para la realización de intervenciones

sociales, pedagógicas o empresariales a través de técnicas diversas como el *coaching*. Estos juegos intervenidos para la transformación organizacional podrían llamarse técnicas de grupo o técnicas grupales (Molina y Sánchez, 2017). El juego, en el sentido que venimos desarrollando en este trabajo, tiende a ser calificado como inútil, lo cual explica el bajo interés que parece despertar en cierta literatura, investigaciones y en el *management* mismo.

En la actualidad algunas reflexiones desde la didáctica se preguntan de manera insistente por la ‘utilidad’ del juego. Valoran los juegos que abordan temas de enseñanza, acciones de intervención social, dispositivos para reflexionar sobre el trabajo en equipo, entre otros, dejando de lado los juegos espontáneos que son expresiones propias de la cultura (Caillois, 1986; Duvignaud, 1982; Huizinga, 1972) y de las relaciones sociales construidas a través de la interacción permanente (Jiménez, 2007), con lo cual se olvida su valor motriz (Tabares, Ossa y Molina, 2005), psíquico y social (Caillois, 1986). Al respecto, la preocupación por el juego —si se nos permite la expresión— como concepto que se articula al interior del campo de saber de la recreación (Carreño et al., 2014; Correa, 2011; Gerlero, 2018; Peralta et al., 2015) pasa tan desapercibida para ciertos sectores que hacen que este se confunda con expresiones como lúdica, juguete, dinámica, técnica grupal, entre otras (Molina y Sánchez, 2017), expresiones que ya aclaramos anteriormente, para esta investigación y que corresponden a un lugar de referencia diferente.

Al respecto es de suma importancia insistir en que el juego es una expresión de la vida y la cultura (Fink, 1966; Huizinga, 1972) y que puede fortalecerlas ya que emerge de la dimensión lúdica (González, 2010) del ser humano como una posibilidad de goce, disfrute y placer (Bolívar, 1998), que tiene la particularidad de fortalecer y ayudar a construir la existencia de cada persona (Corporación Día de la Niñez, 2008; Molina y Sánchez, 2017; Nussbaum, 2012; Sánchez et al., 2014).

Los niños juegan repitiendo acciones por el placer de realizarlas, después de haberlas utilizado en su proceso de adaptación y asimilación (Piaget, 1973) y para ejercitar lo que saben hacer (Mantilla, 1991). El juego no es una preparación para la vida adulta ni el entrenamiento para el futuro ejercicio de la ciudadanía, y menos el desgaste de energías sobrantes que se requieren quemar para un desarrollo armonioso. Este fenómeno humano ha estado presente en la historia de la humanidad

(Verdú et al, 2003), y todos los grupos humanos han jugado y utilizado artefactos que hoy denominamos juguetes (Antoñanzas, 2005).

En el transcurso de la vida los seres humanos siguen jugando y los juegos y otro tipo de expresiones lúdicas se presentan de acuerdo con sus condiciones sociales, cultura, formación, entre otros. Este fenómeno, dependiendo de la cultura y de las condiciones geográficas, se expresa en cada rincón del planeta de manera diferente (Cantos, 1992) y acompaña la vida de cada ser humano desde el nacimiento hasta la muerte. Los jóvenes, los adultos y particularmente los adultos mayores juegan a miles de posibilidades. Si bien las expresiones lúdicas están a la orden del día, asistir a teatro, ver fútbol los fines de semana, ir a cine, leer un libro, descansar, entre otras, son expresiones propias de la posibilidad de recrearse humanamente (Sánchez, 2000). Sin embargo, no todas estas actividades pueden catalogarse como juego. Ello implicaría reducir las acciones humanas al jugar, lo cual significaría abandonar otras posibilidades de la existencia. Esta no se reduce a jugar ni el juego abarca todas las dimensiones de la vida, así como el trabajo o la vida familiar. Todas son claves en el proceso de desarrollo humano (Max-Neef et al, 1998; Nussbaum, 2012).

Lo anterior nos plantea que la diversión y el juego están presentes en la vida de cada persona. Este fenómeno cambia y se transforma dependiendo de la cultura, las condiciones sociales y la edad del jugador; sin embargo, su fuerza en el desarrollo de la cultura y de los seres humanos radica en la función que el juego cumple en la construcción de la vida personal y social. Esto lo expresa Nussbaum cuando plantea que:

la contribución del juego y de la libre expresión de las capacidades imaginativas a una vida humana, no es únicamente instrumental, sino que es también, en parte, elemento constitutivo de una vida humana valiosa (Nussbaum, 2012, p. 57).

Así como el juego favorece el desarrollo y construye una vida humana valiosa en tanto desarrolla las capacidades imaginativas, también cumple un papel fundamental en la construcción de acuerdos necesarios para que los seres humanos vivamos en comunidad: “todo respeto que no esté imbuido del espíritu del juego y la admiración está casi irremediablemente abocado a la inestabilidad” (Nussbaum, 2014, p. 221).

La función lúdica del sujeto (Diaz, 2008), más allá de sí misma, está ampliamente ligada a la construcción de su humanidad y al desarrollo colectivo como favorecedor del encuentro y la

construcción de acuerdos para que la vida sea posible. La humanidad se desarrolla en tanto la imaginación y la creatividad permiten darle sentido a nuestra vida. No se trata de educarnos para trabajar —sin decir que no sea importante, pues esta dimensión laboral hace parte también, como el juego, de las 10 capacidades centrales que nos presenta Nussbaum (2012): se trata de ampliar el reconocimiento de un sujeto que es más que un *Homo Faber* (Alvares, 1980) y que se expresa también desde el *Homo Ludens* (Huizinga, 1972), no sólo para divertirse sino para constituirse como humano (Tirado, 1998).

La relación juego, cultura y desarrollo puede ser más fuerte de lo que nos parece. El olvido al que hemos sometido esta triada en el pensamiento occidental (Tabares, 2011) nos ha hecho olvidar la importancia del juego en la vida de los seres humanos, la cual sí reconocemos con facilidad en la vida de los niños pero poco en otros terrenos que se mantienen aún inexplorados: la vida de los jóvenes, la vida de los adultos y el mundo organizacional, que es el que nos interesa en esta investigación.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo está dedicado a presentar el diseño metodológico de la investigación. Inicialmente se presenta el tipo de investigación realizada. A continuación, se enuncia el método de investigación utilizado, que es el estudio de caso. Luego se presenta el terreno de investigación, una organización del sector textil denominada Camisas “XL”. Posteriormente se enuncian los instrumentos de recolección y análisis de información. Finalmente, se presentan, de manera detallada, las fases seguidas en el proceso investigativo.

3.1. Tipo de investigación

Este trabajo de investigación parte del reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos (Sanabria et al., 2016) para cuya comprensión se requiere una perspectiva amplia (Sanabria, 2010) que vaya más allá del enfoque economicista, funcionalista y cuantitativo que ha caracterizado los estudios organizacionales norteamericanos (EON). Adopta por lo tanto una perspectiva que corresponde con lo que algunos trabajos han denominado los estudios organizacionales europeos (EOE) (Sanabria, Saavedra-Mayorga y Smida, 2014) y en particular con los estudios críticos en administración (Saavedra-Mayorga, 2009; Sanabria et al., 2016). Uno de los principios fundamentales de esta aproximación es la de escuchar la voz de los colaboradores, quienes son los protagonistas del proceso de producción y actores fundamentales del proceso de investigación (Munck; et al., 2012).

En consonancia con lo anterior, el trabajo sigue, en lo fundamental, un enfoque cualitativo de investigación (Luna, 2010); también acudirá a herramientas propuestas bajo algunos conceptos modernos como la gamificación (Morales, 2017), la cual consiste en técnicas grupales centradas en la capacidad lúdica (González, 2010; Nussbaum, 2012) de los seres humanos, que si bien están constituidos por una dimensión laboral y productiva (González, 2010; Nussbaum, 2012), también tienen otra dimensión cuyas expresiones se caracterizan por lo autotélico (Han, 2015).

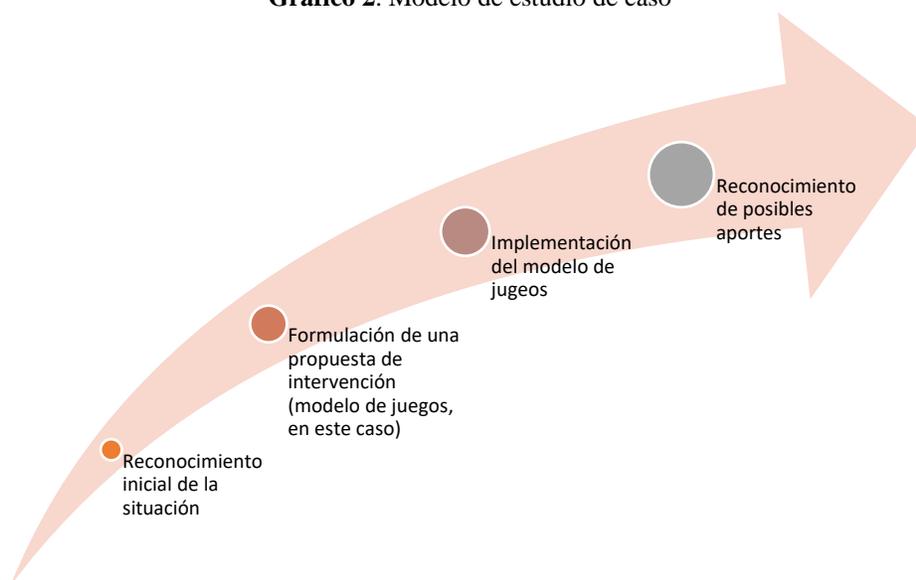
Siguiendo las características de la investigación cualitativa, el propósito de esta no es la generalización estadística ni la construcción de verdades universales que valgan para todo tipo de contextos, pues reconocemos que todo saber es histórico y situacional. Se trata de una propuesta

comprensiva (Luna, 2010) que intenta develar posibilidades desde el hacer de los seres humanos que construyen con su labor diaria las organizaciones.

3.2. Método de investigación

En esta investigación se utilizó el método del estudio de caso, en la medida en que nos permite abordar, de manera detallada, una situación específica (Martínez, 2006). En particular, nos permite comprender la situación de la organización estudiada y formular un conjunto de juegos mediante un modelo definido, teniendo en cuenta las condiciones específicas de la dicha organización. Esta investigación se aleja de la investigación acción participativa en tanto el modelo de juegos no fue construido con los participantes, aunque sus voces fueron escuchadas para la construcción del modelo de juegos.

Gráfico 2. Modelo de estudio de caso



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez (2006) y Urra-Medina y otros (2014)

Si bien el método del estudio de caso ha sido cuestionado y en ocasiones desdeñado como proceso investigativo (Martínez, 2006), presenta muchas posibilidades de trabajo: parte de la determinación de un problema concreto, desarrolla un análisis del mismo, y permite definir un curso de acción y una toma de decisiones para abordar el problema identificado (Díaz et al., 2011).

La adopción de este método en este proceso investigativo obedece a sus posibilidades, al hecho de que su horizonte se abre más allá de lo educativo (López, 2013) y a que es posible su utilización

en los estudios críticos organizacionales (Sanabria, 2010; Sanabria et al., 2015) en la medida en que favorece una lectura comprensiva de un fenómeno poco abordado en las organizaciones como es el impacto que el juego pueda tener en el bienestar laboral.

3.3. Terreno de investigación

Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental del trabajo es el de proponer un modelo de juegos que aporte al bienestar laboral, para la escogencia del terreno de investigación fue necesario buscar una organización que permitiera el acercamiento a sus colaboradores. En consecuencia, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Scharager y Armijo, 2001). La organización escogida es una empresa del sector textil llamada Camisas XL⁹. Esta compañía se dedica al diseño, confección y comercialización de camisas y blusas para la dotación empresarial o industrial a nivel nacional, con ventas al por mayor y al detal.

La empresa XL tiene sus orígenes hace 36 años. Inicia luego de la disolución de una sociedad familiar conformada, por un lado, por el señor Rodríguez¹⁰, su esposa, su hermana y su cuñado. Esta sociedad había durado 10 años. Como resultado su disolución, una de las parejas iniciales que conformaron la sociedad, tuvieron la idea de crear su propia fábrica, con la misma razón social, como una fuente de empleo para su familia.

Camisas XL nació en 1983. Se ubicaron las máquinas en el primer piso de un local arrendado en el barrio Siete de Agosto en Bogotá con el propósito de fabricar camisas para la venta al detal. Inicialmente el panorama no fue halagador. Incluso los mismos proveedores de telas les decían que les iba a ir mal por la situación del entorno, y por carecer de experiencia. La señora de Rodríguez inició las operaciones de la empresa con la visión de mejorar la calidad de vida de su familia y de madres cabeza de hogar, brindar formación para el trabajo y a la vez ofrecer un producto de calidad a sus clientes. Desde sus inicios hasta el año 2017, y luego del fallecimiento de su fundadora en 2009, la fábrica, en cabeza del señor Rodríguez y de sus hijos Andrea y Mario¹¹, no ha dado marcha atrás en su propósito.

⁹ XL es el seudónimo utilizado para proteger la confidencialidad de la organización.

¹⁰ Rodríguez es un seudónimo utilizado para proteger la confidencialidad de la familia

¹¹ Los nombres han sido cambiados para proteger la confidencialidad de la familia

El mercado objetivo de la organización está conformado principalmente por empresas que suministran dotaciones y/o uniformes empresariales y camisa industrial. La tabla 4 presenta una síntesis del análisis de la organización, cuyo objetivo es de contextualización.

Tabla 4. Síntesis de factores del macro y meso entorno de Camisas XL

<p><i>Plataforma estratégica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión y misión: la empresa no cuenta con una visión y misión. - Valores corporativos: la empresa resalta dos valores corporativos ante sus empleados y clientes: <ul style="list-style-type: none"> o Cumplimiento: el respeto de los tiempos de llegada y salida para la entrega de los pedidos o Calidad: conciencia de la importancia de ofrecer productos de excelencia. <p><i>Análisis del macroambiente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores políticos y legales: la nueva reforma laboral amenaza la perdurabilidad de la fábrica. - Factores económicos: el incremento del IVA, la falta de recursos para nueva inversión en equipos de producción y el alto valor de la nómina por la modalidad contractual. - Factores Tecnológicos: altos costos de la maquinaria que pueden poner en riesgo la renovación con tecnología de punta. <p><i>Análisis de la industria (modelo de las 5 fuerzas de Porter)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Amenaza de la entrada de nuevos competidores: <ul style="list-style-type: none"> o El apoyo del gobierno nacional y los gremios industriales al sector de confecciones impulsa la constante creación de nuevas empresas de confecciones. o Lo atractivo del país para la inversión extranjera podría generar la entrada de grandes empresas multinacionales de confección en respuesta a los tratados de libre comercio. o Tratado de libre comercio con Turquía. o Los acuerdos comerciales que adelanta la China a través del TLC de Colombia con Estados Unidos. - Rivalidad entre competidores existentes: <ul style="list-style-type: none"> o Modelo de negocio basado en la generación de empleo vs la rentabilidad de los competidores. o Competidores grandes y con capacidad de atender mercados locales y de exportación. o Pago fijo quincenal a los operarios vs pago por confección de prenda de los competidores. o Existencia de barreras de salida. o No hay aplicación de nueva tecnología para el proceso de confección y eso hace que no se genere un alto nivel de valor agregado. - Amenaza de productos o servicios sustitutos. <ul style="list-style-type: none"> o Riesgo de que las empresas decidan no ofrecer dotación y se trabaje con la ropa de diario. o Camisas de fibras sintéticas o desechables. - Poder de negociación de los clientes o compradores. <ul style="list-style-type: none"> o Buscan precios favorables con altos estándares de calidad o Buscan que se les administre la dotación. o Amplia oferta de empresas de uniformes de dotación. o Alta capacidad de negociación de clientes como Dota y temple¹². o Tendencia a los precios bajos para atraer el cliente, le que le otorga a esta capacidad de negociación. o Las empresas – clientes son medianas y grandes compañías - Poder de negociación de los proveedores. <ul style="list-style-type: none"> o Con la entrada de los TLC se abren nuevas alternativas de compra de materia prima o No hay concentración de negociación en un solo proveedor o Existe diversidad de proveedores de insumos y materias primas. o Alto número de proveedores en el sector de confecciones

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por los directivos de Camisas XL

¹² Los nombres fueron cambiados para proteger la identidad de las empresas

3.4. Instrumentos de recolección de información

En el desarrollo de la investigación se utilizaron dos instrumentos de recolección de información: grupo focal y una entrevista abierta. A continuación, se enuncia cada uno de ellos.

3.4.1. Grupo focal

El grupo focal es una técnica de investigación social que reúne un grupo pequeño de participantes con el propósito de identificar información relevante para una comprensión (Luna, 2010) más amplia de las situaciones o necesidades de los actores participantes en el proceso investigativo.

En el caso de esta investigación, se desarrollaron dos grupos focales que tuvieron como objetivo la búsqueda de información inicial de la organización y de los colaboradores, así como la identificación de sus dinámicas. También buscaron identificar la percepción que los trabajadores tienen sobre el trabajo que desarrollan en la organización y sobre la importancia de este para su desarrollo personal.

Las preguntas formuladas en el marco de los grupos focales se articularon alrededor de un tema central que tiene que ver con el bienestar laboral que aborda la investigación:

- El nivel de agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.

El protocolo seguido en el desarrollo de los grupos focales se puede consultar en los anexos del presente documento.

3.4.2. Entrevista abierta:

La entrevista abierta es una técnica de investigación en la que el entrevistador le permite al entrevistado un espacio de conversación abierto, aunque la misma cuente, como en caso del grupo focal, con unos intereses del entrevistador por saturar sus categorías.

En esta investigación, la entrevista que se desarrolló tuvo como objetivo contrastar los resultados iniciales del proceso, la implementación de los juegos y los resultados alcanzados. Las variables de la investigación se operacionalizaron de la siguiente manera con el fin de construir las preguntas, tanto del grupo focal como de la entrevista.

Tabla 5. Operacionalización de los conceptos

OBJETIVO	CONCEPTOS	PREGUNTAS
Formular una propuesta de juegos que, a partir de la implementación de pausas activas jugando, favorezca el bienestar laboral en una organización	El bienestar laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo se sienten los colaboradores en su trabajo diario. • Se sienten agotados con labores repetitivas en su trabajo diario. • Este agotamiento afecta la vida en casa. Cómo se descansa y se comparte en familia
	El agotamiento (como factor que afecta el bienestar laboral)	<ul style="list-style-type: none"> • Sus actividades laborales son repetitivas • Qué partes del cuerpo les duele más por sus labores repetitivas • Qué sucede cuando no se alcanzan las metas de producción.
	Las pausas activas (como mecanismos para disminuir el agotamiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Han hecho o hacen pausas activas. Sí. No. Por qué. • Les gusta hacer sus pausas activas. • Qué sienten cuando hacen sus pausas activas.
	El juego (como un dispositivo para la realización de pausas activas)	<ul style="list-style-type: none"> • Les gustaría tener un espacio de algunos minutos para descansar durante la jornada. • Juegan en los espacios laborales. • Juegan en casa con sus familias.

Fuente: elaboración propia

El protocolo seguido en el desarrollo de las entrevistas se puede consultar en los anexos del presente documento.

3.5. Herramientas para el análisis de la información

En el desarrollo de la investigación se utilizaron dos herramientas para el análisis de información:

- Una matriz de Excel que nos permitiese identificar relatos relevantes de las conversaciones.
- El software ATLAS.TI para el análisis de la información recabada en los grupos focales.

3.6. Fases de la investigación

El diseño metodológico de esta investigación busca identificar la mejor manera de diseñar y aplicar un modelo de intervención basado en el juego que pueda favorecer el bienestar laboral de los trabajadores de la organización estudiada, en particular a partir del desarrollo de pausas activas jugando. Para ello, el proceso de investigación desarrollado estuvo articulado alrededor de tres grandes fases:

- **Primera fase:** En este primer momento se propone el desarrollo de dos grupos focales para reconocer todo lo que tiene que ver con el bienestar laboral en la organización, de manera específica con la tareas repetitivas y monótonas que se desarrollan en las labores.

-
- **Segunda fase:** en este segundo momento se formulan y aplican los juegos propuestos para el desarrollo de las pausas activas jugando.
 - **Tercera fase:** finalmente, la investigación realiza una entrevista abierta y a profundidad que nos permita identificar los aportes de los juegos en el bienestar de los colaboradores.

A continuación, se explica detalladamente cada una de las fases.

3.6.1. Primera fase: formalización con la organización y realización de grupos focales

Esta primera fase inició con la formalización de acuerdos con la organización, a partir de una carta de intención. En dicha carta se presentó la investigación y se les solicitó a las directivas que se nos permitiera el desarrollo de esta. Se aclaró que la información sería recopilada con propósitos netamente académicos y que en todo momento se preservaría su carácter confidencial.

La segunda parte de esta fase estuvo dedicada a la caracterización de la organización, a partir del reconocimiento de su historia. Para ello se realizó una entrevista abierta y a profundidad con el dueño fundador de la empresa de camisas XL. La información de esta entrevista buscó la consolidación de datos de la organización, con el fin de describirla y caracterizarla y, en general, de contextualizar el desarrollo del trabajo.

Luego de esta entrevista inicial se buscó conocer a los colaboradores y participantes de la investigación. Para ello se realizó un grupo focal con el fin de identificar los aspectos que les generan mayores dificultades en la realización de actividades repetitivas y monótonas.

La información recogida se analizó mediante una tabla de Excel cuyo modelo se anexa. Este análisis nos permitió identificar situaciones o aspectos relevantes frente a:

- El agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.

Este grupo focal se realizó el día 18 de octubre de 2018. En él participaron 6 personas, colaboradores de camisas XL en el cargo de operarios. El segundo grupo focal se hizo con los directivos y responsables de la organización con el objetivo de visibilizar los elementos que ellos aplican y que comprenden como acciones propias del bienestar laboral de sus colaboradores. Este grupo focal se realizó el día 15 de noviembre de 2018. En él participaron tres personas: el director,

la directora de operaciones y un socio de la organización. El protocolo seguido en el desarrollo de los grupos focales se puede consultar en los anexos del presente documento

Los grupos focales fueron analizados en el software ATLAS.TI y uno en una matriz de Excel al igual que la entrevista.

Toda la información compilada sirvió para la elaboración de un diagnóstico que facilitó la comprensión de los elementos propios de bienestar laboral que se constituyen en insumos para el diseño de los juegos y sus protocolos de aplicación en la organización. Contar con esta información es vital para el desarrollo de posteriores ejercicios de aplicación que este trabajo pueda inspirar. El reconocimiento de cada contexto con un diagnóstico inicial es un insumo básico que puede ayudar a comprender, por un lado, a los colaboradores y su percepción frente al bienestar laboral, y por otro a los directivos. Ello permite contar con elementos que no siempre coinciden, pero que contribuyen a comprender la vida laboral de los colaboradores desde una perspectiva amplia.

Como lo hemos mencionado en otros apartes de este documento, nuestra mirada se centra en el fortalecimiento de la capacidad de afiliación de los seres humanos, así como lo ha expresado Nussbaum (2012). Nuestro trabajo no se centró en la productividad, aunque entendemos que es posible impactarla de manera indirecta. Tampoco buscó elaborar un panóptico del poder desde la psicopolítica (Han, 2014) con el objetivo de controlar a cada colaborador. Nuestro trabajo se centró en el colaborador y en la importancia de ampliar la lectura de su participación en la actividad laboral desde su capacidad de afiliación.

Con la información compilada en esta primera fase y su análisis se llegó a un reconocimiento del bienestar laboral de Camisas XL, específicamente en lo que tiene que ver con el desarrollo de actividades repetitivas y monótonas. Este reconocimiento permitió el desarrollo de la siguiente fase de la investigación.

3.6.2. Segunda fase: diseño y aplicación de los juegos

Una vez terminada la primera fase, se procedió al diseño y aplicación de juegos para disminuir la fatiga como resultado de la realización de actividades monótonas y repetitivas.

Para ello se diseñó un protocolo así:

3.6.2.1. Frente a la repetición permanente de labores

Este componente es quizás uno de los más trabajados en los sistemas de salud y seguridad en el trabajo. Para ello la actividad física ha sido la herramienta primordial. Las pausas activas se comprenden como la realización de un ejercicio físico localizado en un segmento corporal para el estiramiento muscular y la recuperación de la circulación y con ésta la oxigenación de los músculos comprometidos en el desarrollo de acciones repetitivas. En este trabajo comprendemos la importancia de esta actividad. No obstante, nuestra propuesta se centra en el desarrollo de actividades de juego que amplían el horizonte de las pausas activas. Ya hemos mencionado que está bien recuperar el sistema músculo – esquelético, pero también es necesario recuperar el sistema socio - afectivo que se ve inmiscuido y diezmado en el aislamiento que produce la tarea repetida y monótona y que seguirá utilizándose en la división del trabajo para el aumento de la producción. Nuestra propuesta se centra en la realización de pausas activas jugando que implica, por un lado, la recuperación del sistema músculo – esquelético, pero también por otro la recuperación de la emoción del sujeto en la medida en que se encuentra con sus compañeros desde la risa y el afecto.

Para el diseño y adaptación de juegos que busquen el mejoramiento de esta dimensión del bienestar laboral se propone el siguiente formato:

Tabla 6. Hacia la construcción de un modelo de juegos para el bienestar laboral: Trabajo sobre la fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO Escuela de Administración - Maestría en Dirección		
El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones		
MODELO DE JUEGOS PARA EL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES		
PROTOCOLO DE APLICACIÓN		
IDENTIFICACIÓN DEL PROTOCOLO	PROTOCOLO JBL_3	
NOMBRE DEL PROTOCOLO: COMPONENTE	RE-ACTIVANDO... NOS	
SENTIDO DEL PROTOCOLO	Trabajo sobre el agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.	
OBJETIVO		
ALCANCE		
CONTINUIDAD DE LA FASE DOS		
En la continuidad de esta fase, es necesario identificar con claridad las labores monótonas y repetitivas que se realizan por parte de los colaboradores.		
ACCIONES REPETITIVAS EN LA ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES Y TALLERES PROPUESTOS PARA LA REALIZACIÓN DE PAUSAS ACTIVAS JUGANDO	TIEMPOS DE APLICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos formatos estará acompañado de un segundo instrumento que contempla propiamente el diseño de los juegos y/o juguetes para su aplicación. El instrumento se propone a continuación:

Tabla 7. Formato para el registro de la planeación y aplicación de actividades de juego

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO Escuela de Administración - Maestría en Dirección					
El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones					
MODELO DE JUEGOS PARA EL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES					
PROTOCOLO DE APLICACIÓN					
FORMATO PARA LA PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES DE JUEGO					
COMPONENTE					
OBJETIVO					
TEMA O TEMAS A ABORDAR					
LUGAR				FECHA	
DESARROLLO METODOLÓGICO					
HORAS (TIEMPO)	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	METODOLOGÍA	MATERIALES	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el desarrollo de esta segunda fase se realizó un ejercicio de evaluación luego de la aplicación de los juegos. Esta evaluación se hizo con los participantes posterior al desarrollo de las pausas activas jugando.

3.6.3. Tercera fase: Reconocimiento de pistas en el desarrollo de las pausas activas jugando.

Una vez que se aplicó el protocolo de juegos, en el componente del bienestar laboral trabajado, se realizó una entrevista abierta y a profundidad que nos ayudó a identificar las posibilidades y limitaciones de los juegos aplicados. No se trata de resultados con pretensiones de universalización o presentados de manera concluyente, sino pistas para futuros abordajes en las teorías organizacionales y limitaciones de su aplicabilidad. Ello implicó:

- Recordar lo conversado inicialmente.
- Realizar una entrevista abierta para identificar, como lo hemos mencionado, oportunidades y limitaciones.

4. HACIA UNA PROPUESTA DE JUEGOS QUE FAVOREZCA EL BIENESTAR LABORAL

Este capítulo del trabajo está dedicado a la conceptualización, formulación y aplicación del modelo de juegos para mejorar el bienestar laboral de la organización estudiada, en particular en lo relacionado con la disminución de la fatiga como resultado de la realización de actividades monótonas y repetitivas. Está compuesto por tres partes. La primera de ellas hace una conceptualización sobre la importancia del juego en el desarrollo del bienestar laboral de las organizaciones. La segunda parte propone elementos o consideraciones generales sobre el trabajo de campo que consistió en la realización de la implementación de los juegos para el desarrollo de pausas activas jugando. La tercera parte discute los resultados del trabajo de campo a partir de la conceptualización realizada.

4.1. Consideraciones iniciales del modelo de juegos para el bienestar laboral

En las reflexiones que hemos desarrollado para abordar un modelo de juegos que pudiese impactar de manera positiva el bienestar laboral de los colaboradores en Camisas XL fue importante revisar la literatura existente sobre juegos gerenciales y la importancia de éstos en la formación de los administradores, así como las tesis que a este respecto realizaron Gómez (2010), Botero (2011) y Montoya (2013). La revisión de esta literatura nos ayudó a comprender que la construcción y entrega de una herramienta tiene grandes posibilidades, pero también grandes limitaciones, ya que el uso de esta por parte de quienes no son expertos puede, al contrario de generar facilidades de acción, impedir su uso. Es por ello por lo que los juegos gerenciales, que cuentan con una literatura amplia que los valida, no han logrado convertirse en herramientas permanentes de formación pues deben vencer todas las resistencias que suponen para quienes llevan mucho tiempo impartiendo cátedra en las escuelas de administración, lo mismo que les implica un aprendizaje nuevo, o mejor un reaprendizaje a partir de la vivencia de los juegos de cada persona en su vida.

Al respecto de lo anterior, nuestra propuesta abandona la idea de elaborar juguetes para la intervención organizacional. Proponemos, en cambio, en el marco de un modelo de intervención, el desarrollo de un protocolo de aplicación de juegos a partir de un componente fundamental del

bienestar laboral; el desarrollo de pausas activas jugando. Es posible que, si se desean abordar otros componentes del bienestar laboral, se pueda partir de la propuesta aquí elaborada. No obstante, será necesario precisar cada caso y cada interés particular, pues la nuestra no es una propuesta universal, aplicable a todo y para todo.

En este sentido, el modelo que propondremos utilizará juegos y técnicas existentes, aunque no renunciaremos a la intervención o modificación de algunos juegos para hacerlos más pertinentes y precisos de acuerdo con las temáticas que se requiera trabajar en cada uno de los tres componentes propuestos.

Para quienes estén interesados en aplicar este modelo, es posible que requieran la investigación de otros juegos y otras técnicas, y que necesiten intervenir otros elementos a la hora de trabajar sobre sus intereses particulares que les depara la vida y la realidad en la que se encuentren inmersos.

4.1.1. El juego y su emergencia en las organizaciones empresariales

El juego ha sido desconocido, en términos generales, del mundo adulto o, mejor dicho, adulto-céntrico. A pesar de que todos los seres humanos hemos jugado, el triunfo del denominado mito judeo-cristiano (Lafaye, 2016) y la negación de todo aquello que encarnara los valores y dispositivos del mundo griego, así como el triunfo de los valores del mundo capitalista, han relegado a la periferia todo aquello que no se encuentre enmarcado dentro de la producción (Lafargue, 1970), así como la supremacía de la ciencia positivista y la producción en serie han menospreciado todo aquello que pareciese contrario a sus intereses y horizontes:

Los *ociosos*¹³, los miembros inútiles de la sociedad que comen y nada aportan, deberían ser reclusos en una ciudad desierta, o en una isla, sin entradas ni salidas y abandonados a su suerte (Verdú et al., 2003. p. 26).

De esta manera, todo aquello que tiene que ver con expresiones consideradas banales y poco productivas (Duvignaud, 1982; Toti, 1975) ha estado subordinadas, no sólo en el pensamiento occidental sino también en la acción humana, a lo que denominamos el tiempo productivo, que es el dedicado a la producción de bienes y servicios. En América Latina esto puede verse con bastante precisión en el texto de Jiménez *El frenesí del vulgo. Fiestas, juegos y bailes en la sociedad*

¹³ La cursiva es de los autores.

colonial (2007), en el que el autor identifica cómo el juego, si bien estaba proscrito por la corona española en las épocas de la conquista y la colonia, fue utilizado para disciplinar a los indígenas (Jiménez, 2007) con el fin de que lograsen trabajar por un salario, dado que su cosmovisión y formas de organización social estaban lejos de comprender esta sujeción a la vida laboral (Araya, 2001). De la misma manera, con los juegos traídos por los españoles se desplazaron los juegos de los indígenas y se les disciplinó cultural y corporalmente para que pudiesen responder de manera adecuada a los valores de los recién llegados (Tabares, 2011).

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta realidad. Es así como en la revolución industrial a los niños que trabajaban hasta dieciséis (16) horas diarias se les enseñaba a contar mientras trabajaban para labrarles un mejor futuro (Lafargue, 1970). De esta manera el juego y el ocio han estado supeditados a la producción de bienes materiales, considerando a estos últimos como un asunto de mayor valía. Todo lo anterior ha hecho que el juego, ubicado en la infancia (Mantilla, 1991) como su lugar natural, sea despreciado y subalternizado (Osorio, 2011; Sánchez, 2020; Sánchez et al., 2020; Santos, 2011; Tabares, 2010), ya que no parece hacer parte del sujeto que produce tanto los bienes materiales como los servicios mismos. La proscripción del juego de los diferentes escenarios laborales se refleja en el siguiente texto:

Por décadas, el juego ha estado proscrito de los sitios de trabajo. Las distracciones para la vida laboral, la dispersión que genera y el impacto en la productividad lo han desterrado del horario de trabajo. Incluso, ha llegado a convertirse en causal de despido de muchos empleados (Dinero, 2014).

Es decir, podemos constatar que, de acuerdo con Nussbaum (2012), en los escenarios laborales se ha olvidado una dimensión muy importante en la vida de los seres humanos. Si bien los seres humanos trabajan, también juegan y se divierten. Nuestra mirada del trabajo cercena al individuo y ubica en diferentes lugares cada una de sus dimensiones: a la dimensión cognitiva se la ubica en la escuela, a la dimensión lúdica en el parque, a la dimensión trascendente en el culto y a la dimensión laboral-productiva en la empresa. Se trata de una división que ha sido funcional en Occidente desde el surgimiento de la racionalidad como paradigma epistemológico (Martínez, 1992). De esta manera, el juego ha sido eliminado del lugar de trabajo, sitio exclusivo para la producción de bienes y servicios para el bienestar colectivo de aquellos que los producen, quienes, en muchas ocasiones, no pueden acceder a éstos. Parece que al poder, coercitivo y violento, en palabras de Saldaña (2010), le interesa esta división para el mantenimiento del control, aunque las

interfaces lúdicas que se proponen como dispositivo y se viven espontáneamente en la organización sean dispositivos fundamentales para conciliar los intereses personales con los organizacionales (Saldaña, 2010).

Una mirada más holística del ser humano, en la actualidad, nos hace verlo de manera diferente. No obstante, son las nuevas preocupaciones por la productividad y la modernización del *management* las que nos han hecho volver al juego como un dispositivo que mejora las relaciones, la comunicación, el acercamiento entre pares, el trabajo en equipo, entre otras (Corporación Día de la Niñez, 2008). La preocupación por el juego en la administración moderna viene apareciendo en un discurso denominado teoría de juegos (Fernández, 2013), el cual constituye una aplicación de la teoría económica a la estrategia empresarial. Nuestra mirada, sin embargo, no se centra en esta línea de pensamiento, sino que busca reflexionar sobre los juegos utilizados en las organizaciones, en algunos casos bajo la impronta moderna de la gamificación o ludificación; sin embargo, es necesario tener en cuenta que la gamificación, sigue siendo una apuesta por la productividad y que si bien se usan técnicas de juegos para su implementación, no son propiamente juegos si no sus partes lo que se utiliza para el desarrollo de estos procesos (Carreras, 2017). Nuestro interés estará centrado en las posibilidades del juego en las organizaciones modernas y ello quiere decir que entraremos y saldremos de los marcos de la gamificación con regularidad para ingresar al juego como elemento humano que favorece el encuentro, las relaciones, el trabajo en equipo, la comunicación, la alegría y la construcción de un proyecto de vida anclado, más que a la productividad, a la capacidad humana de afiliación entendida como el “poder trabajar como seres humanos, ejercitando la razón práctica y forjando relaciones significativas de mutuo reconocimiento con otros trabajadores” (Nussbaum, 2012. p. 184).

Aquí el juego cumple una función muy importante y es la de fortalecer las relaciones con los pares y con las personas con las que se comparte a diario la labor ardua de producir bienes y servicios para el bienestar colectivo. Aprovecharemos la popularidad de la gamificación en la nueva literatura de los negocios (Butler et al., 2011) para abordar el juego en el desarrollo organizacional centrado también en el desarrollo de las personas que hacen parte de ella. Por ello nos ubicamos con mayor certeza en el bienestar laboral. La gamificación, entendida como la aplicación de acciones de juego en el mundo real y en la empresa (Uriondo, 2012) en escenarios alejados de este tipo de prácticas (Castillo et al., 2017), creemos que puede ser un dispositivo potente para el

desarrollo de las organizaciones, especialmente en el bienestar laboral. El auge del juego tiene que ver con el potencial que tiene para el favorecimiento de la creatividad en las personas que hacen parte de las organizaciones y con el reconocimiento de que esta característica humana puede ser puesta al servicio de sus labores organizacionales y puede revitalizar los espacios laborales sirviendo de “antídoto para el aburrimiento” (Butler et al., 2011. p. 311).

A lo largo de las últimas décadas se viene acabando con el destierro del juego en las organizaciones y a ello contribuyen las nuevas aproximaciones del campo los estudios organizacionales, en la medida en que logran identificar otras formas de concebir y abordar la gestión (Sanabria et al., 2016). Poco a poco la dimensión lúdica del ser humano hace su ingreso en la organización empresarial, de la que nunca debió salir, y vamos concibiendo a un ser humano más completo y con más posibilidades de expandir su humanidad en el quehacer laboral, como una manera de afiliación (Nussbaum, 2012) genuina en la vida de sus congéneres.

El destierro de la “banalidad” que propone el juego, visto de esta manera por el mundo serio (Lafargue, 1970), seguirá desapareciendo dado el llamado de muchos autores sobre la importancia de hacer presente la dimensión lúdica del sujeto y concretamente, al juego, expresado en términos como la gamificación (*gamification*) (Butler et al., 2011; Huber, 2016) o ludificación, entendida como el uso de mecánicas de juego para el mejoramiento del bienestar laboral (Uriondo, 2012). Al respecto, es importante reconocer que grandes compañías como el BBVA y NIKE, no sólo la utilizan como una acción para la fidelización de sus clientes, sino también para el aumento de la producción en la medida en que sus colaboradores se van sintiendo más vinculados a la organización (Uriondo, 2012).

4.1.2. La importancia del juego para el desarrollo de las organizaciones empresariales

Hemos visto que el juego ha sido un olvidado en la reflexión científica de Occidente y que ello ha justificado, de alguna manera, las formas de abandono que sobre este tema se viven en la cotidianidad, en la escuela y en la empresa, por mencionar solo algunos ejemplos. También nos hemos dado cuenta de que, poco a poco, este fenómeno ha ido ganando terreno en múltiples espacios y en particular cómo el juego ha empezado a ser considerado en el campo del *management* moderno.

En la actualidad, las organizaciones empresariales deben afrontar entornos bastante complejos que se caracterizan por tensiones permanentes entre subsistir creando valor para sus *stakeholders* y permanecer en un entorno que les exige adaptarse a las condiciones de un mundo globalizado (Barbosa, Medina, et al., 2014), mientras responden a los “reclamos” locales por el bienestar de quienes les rodean.

Lo anterior implica una nueva mirada estratégica (Barbosa, et al., 2014) que ayude a las organizaciones a comprender su papel en el mundo actual sin renunciar a generar valor para sus *stakeholders* (Barbosa et al., 2013), pero cada vez más ancladas a la globalidad y a la localidad. A partir de su presencia en la localidad, que no es otra cosa que su entorno inmediato —conformado por su espacio geográfico, pero también por personas, familias, clientes, entre otros—, las empresas deben considerar la importancia de implementar estrategias de conocimiento que les permitan crear valor, como ya lo mencionamos, pero también retener el talento humano y cualificarlo para que responda a las necesidades de la compañía y de la presencia de ésta en el mundo actual.

Las organizaciones han implementado a lo largo de su existencia estrategias que les permiten mantenerse en el mercado de manera competitiva. Sin embargo, ha sido necesario en el mundo actual, y dadas no solamente las características del mercado sino también de las personas y de los desarrollos de la pedagogía como disciplina, el desarrollo de nuevas formas de enseñanza que les permitan conjugar los intereses personales e institucionales (Saldaña, 2010) con herramientas que favorezcan este proceso. En la actualidad han emergido múltiples maneras de realizar los procesos de inducción y de capacitación permanente; en estos el juego viene cumpliendo un papel importante, así como en el entrenamiento de habilidades gerenciales y de liderazgo para el desarrollo de las organizaciones y las personas que las componen (Botero, 2011; Gómez, 2010; Montoya, 2013).

4.1.3. Algunos juegos usados en el management moderno

Ya hemos mencionado que el uso de juegos viene ganando terreno en la implementación de estrategias para las acciones de formación en las organizaciones, pues ello implica favorecer el aprendizaje anclado a la competitividad de la organización (Montoya, 2013). De esta manera, las

universidades vienen jugando un papel importante en la implementación de acciones de juego, cuya presencia, si bien se viene ampliando, aún sigue siendo escasa, pues los estudios demuestran que son pocos los juguetes o los juegos que se utilizan para la formación en administración (Montoya, 2013) en diversas universidades.

Los juegos que vienen implementando las universidades, conocidos como juegos gerenciales, sin duda pueden ayudar al desarrollo de habilidades gerenciales como “motivación al personal, conducción de grupos de trabajo, liderazgo, comunicación, gestión de personas, gestión del cambio y desarrollo organizacional” (Botero, 2011, pgs. 13-14) y toma de decisiones. El mismo Botero (2011) reconoce la relevancia de este tipo de juegos en los procesos formativos dado lo eficaz que se vuelven para la revisión de patrones de conducta para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, como funciones trascendentes a la hora de liderar equipos de trabajo. Al respecto ya había mencionado Saldaña (2010) la importancia de las *interfaces lúdicas*, es decir de acciones jugadas, en la conciliación entre las apuestas personales y los intereses organizacionales para zanjar dificultades y armonizar el desarrollo de unos y de otros.

La importancia de los juegos gerenciales en la formación de los futuros administradores es cada vez mayor. A este respecto Plata, Morales y Arias (2009), en su investigación sobre el *Impacto de los juegos gerenciales en los programas de administración de empresas como herramienta pedagógica*, muestran que existe un desarrollo importante en este tipo de propuestas, incluso con resultados experimentales en los que se evidencian mayores avances en estudiantes con quienes se ha implementado la formación con juegos gerenciales frente a aquellos a quienes se les ha brindado una formación más clásica, incluyendo el desarrollo de estudios de caso. La investigación de McKenney (1962, citado por Plata et al., 2009) también identifica que las actitudes hacia la clase por parte de los estudiantes formados usando juegos gerenciales fue más significativa, y presentan menor nivel de ausentismo frente a quienes desarrollaron su proceso de aprendizaje de manera clásica (Plata et al., 2009). Sin embargo, este tipo de evidencias contrasta con la baja aplicación en Colombia por parte de las universidades y de los docentes mismos, pues suele apelarse a metodologías utilizadas y ya conocidas en las que no se requieren esfuerzos adicionales. Ello significa que el juego sigue siendo un convidado poco acogido en las aulas en las que se forman los futuros administradores y CEO de las organizaciones, a pesar del valor que le atribuyen las investigaciones al juego para la formación de competencias gerenciales (Mesa, 1995).

En el caso de la gestión de conocimiento, cada vez es más reconocido el papel del juego en las acciones de aprendizaje organizacional, considerando tanto el conocimiento explícito como el conocimiento tácito propuestos por Nonaka y Takeuchi (1995, citados por Botero, 2011). De esta manera, el conocimiento como creación, adquisición, transferencia (Botero, 2011) y difusión, se convierte en un factor clave en el desarrollo organizacional y su permanencia en el mundo competitivo. Es así como el juego emerge potenciando, no solamente las posibilidades desde la gestión del conocimiento (Barbosa, et al., 2014), sino de otros ámbitos de la organización.

De otro lado, se ha desarrollado el campo de la teoría de los juegos (Fernández, 2013; Plata et al., 2009). Esta teoría, que parte de la matemática y ha sido utilizada ampliamente en las ciencias económicas, constituye una propuesta interesante en el ámbito de la estrategia empresarial, entendida como “el despliegue de habilidades y recursos para obtener un objetivo trascendente” (Plata et al., 2009, p. 79). Esta teoría, que simula situaciones gerenciales pero que —nos atrevemos a decir—, se aleja de la vivencia y se orienta más orientada al plano de las probabilidades, no es el camino que intentamos recorrer. Nuestro ejercicio de investigación pasa por el reconocimiento de los juegos gerenciales y su importancia en el management moderno, pero este se centra en el juego que expresa Fink (1996), en el que todos somos expertos. Nuestra reflexión se ubica en los estudios organizacionales y en las posibilidades que estos nos brindan para proponer alternativas diferentes para el bienestar laboral o la calidad de vida organizacional (Granados, 2011).

Nuestra propuesta gira en torno a los juegos como dispositivos de encuentro en la sociedad (Villanueva, 2015), de manera que éstos se puedan ir incorporando en la vida laboral (Butler et al, 2011), favoreciendo la satisfacción de los colaboradores, su productividad, pero sobre todo su bienestar (Rodrigues et al, 2015).

Nuestro interés es la construcción de un modelo de juegos que pueda implementarse en las organizaciones para el abordaje de un asunto fundamental para el bienestar laboral: la realización de “pausas activas” jugando. Este elemento, o mejor, la vivencia del mismo puede incidir en el bienestar de los colaboradores, y por ello proponemos su intervención. Como lo hemos mencionado, se trata de un ejercicio de afiliación (Nussbaum, 2012) más profundo que ayude mejorar los espacios laborales y favorecer la recuperación biosicosocial ante las tareas repetitivas y monótonas que deben implementarse en la empresa. Por ello apostamos por los juegos como

lugar de encuentro (Molina y Sánchez, 2017) y de construcción colectiva, reconociendo su valía en los beneficios que pueden generarse desde estos, no solo en las prácticas de formación y capacitación empresarial, sino en la posibilidad de acercar dos horizontes que han sido divididos por la ciencia occidental, construyendo binomios que nos fracturan de manera permanente: la familia y la empresa, los intereses de unos y de otros, y la comodidad vs el trabajo repetitivo y monótono.

4.1.4. El juego como un dispositivo del bienestar laboral

Apostamos por prácticas de juego en las organizaciones y creemos en este como dispositivo que puede favorecer la creatividad, el trabajo en equipo, la socialización del conocimiento (Villanueva, 2015) y la construcción de acuerdos (Andersen, 2009; Nussbaum, 2014), de ello se trata este trabajo de investigación. Nos parece pertinente, por lo tanto, proponer algunos elementos sobre el papel del juego en las organizaciones, especialmente en lo que concierne a procesos de bienestar laboral, a partir de la literatura existente.

Las dinámicas de las organizaciones en la actualidad les exigen colaboradores que sepan trabajar en equipo (Blanchard y Bowles, 2003), en lugar de brillar por sí solos. Es importante que se destaquen en colectivo antes de pasar por encima de los otros, pues los logros de cada organización dependen de la capacidad que cada uno de sus miembros tenga para articularse y producir resultados colectivos. Se trata de la construcción de un clima organizacional en el que los individuos logren adentrarse en un entramado que los acoja de tal manera que puedan poner sus saberes y experiencia en favor de la organización y del bienestar colectivo.

De acuerdo con Daellembach, Mcarthy y Schoenecher (1999, citado por Grueso, 2016), el bienestar laboral no puede ser considerado como un elemento aislado. La implementación de acciones para su logro, así como sus resultados, deben contemplar a todos los colaboradores de una organización en tanto esto puede facilitar el despliegue y éxito de su desarrollo. Se trata de garantizar la trasmisión del capital cultural (Bourdieu, 1984) de la organización dado que de ello depende su éxito.

En este ejercicio de despliegue y participación, el juego y las nuevas improntas que se vienen desarrollando, como la gamificación, tienen un papel importante en tanto este fenómeno está

ligado a los procesos creativos (Saldaña y Villanueva, 2014) de los seres humanos y éstos son necesarios para todas las acciones de conexión de los colaboradores con la organización (Patlán, 2014) y con sus apuestas fundamentales. Se trata de favorecer el pensamiento y potencial creativo de cada persona para enriquecer el ejercicio administrativo, superando la dicotomía que ubica al juego y al trabajo en dos lugares diferentes y contrapuestos de la existencia humana (Butler et al., 2011).

La organización tiende a crecer si sus colaboradores crecen y éstos se sienten vinculados a esta desde la construcción de sus proyectos de vida. El juego puede ser un dispositivo fundamental a la hora de construir herramientas y acciones para que cada colaborador se conecte con proyectos (Bárcenas, 2016) fundamentales, organizacionalmente hablando, como lo es el bienestar. Es posible que se caiga en la utilización de juegos como herramientas, pero éstos no dejan de ser juego.

Frente al trabajo repetitivo y que genera un agotamiento por desgaste en los colaboradores, se propone la realización de pausas activas que recuperen, como ya lo hemos mencionado, el sistema músculo-esquelético del colaborador, pero también al sujeto mismo que juega desde la risa y el encuentro (Buenaventura, 2015).

4.1.5. Componente del bienestar laboral a intervenir desde el juego

El modelo de juegos que proponemos intervendrá un elemento clave en la organización, documentado como importante en el abordaje del bienestar laboral (Blanch et al., 2010).

Este ejercicio no parte de una mirada clínica. Por el contrario, intenta superarla desde dos vertientes importantes: en el plano del *management*, desde el campo de los estudios organizacionales que nos permite pensar en miradas diferentes de acción para la gestión empresarial (Hernández-Martínez et al., 2007)); en el plano del desarrollo humano, desde el enfoque de las capacidades propuesto por Nussbaum (2012) en su discurso de “Crear capacidades” en lo referente a la capacidad de afiliación de los seres humanos que supera la mirada alienante y enajenante de las organizaciones y reivindica la importancia de construir relaciones que nos hacen sentir útiles con nuestros congéneres para una vida humana buena.

4.1.5.1. El agotamiento y la fatiga por actividades monótonas y repetitivas

Uno de los elementos que hacen parte de las condiciones objetivas, de acuerdo con Granados (2011), y que se constituye en un elemento que puede afectar el bienestar laboral, es el agotamiento por la realización de tareas repetitivas y monótonas para el colaborador, las cuales necesariamente deben realizarse en gran parte de los procesos de una organización.

Frente a esta situación, ya la ley ha implementado la realización de pausas activas (Ministerio de trabajo, 2017) en las organizaciones, con el fin de prevenir trastornos músculo-esqueléticos que pueden presentarse debido a la ejecución de movimientos repetitivos y duraderos en jornadas extensas (Pueyo, 2015).

Al respecto, se requiere una intervención, que, a nuestro juicio, recupere la circulación, el músculo y el mismo sistema óseo. También se necesita recuperar al sujeto que desarrolla la actividad por cuanto las dificultades pueden ser más que biológicas.

4.2. Trabajo de campo

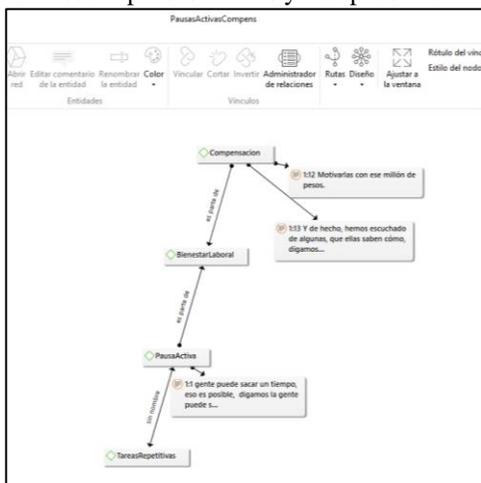
4.2.1. Resultados de la fase 1: Reconocimiento del bienestar laboral de la organización considerando el desarrollo de actividades repetitivas y monótonas

El reconocimiento del bienestar laboral en la organización y específicamente en lo referente a la realización de tareas repetitivas y monótonas se describe en este apartado.

El equipo de trabajo está conformado por 3 hombres y 9 mujeres, lo que da cuenta de que en esta organización hay una proporción alta de mujeres dedicadas a esta labor. Con un porcentaje del 45% de personas con edades entre los 50 y los 59 años, que llevan más de 10 años en la organización. De las personas pertenecientes a la organización, el 80% culminaron el grado 7º, y solamente el 7%, es decir, una persona, culminó el grado 8º, lo que habla de las condiciones educativas de todas las personas que pertenecen a la organización, incluso de quienes cumplen roles directivos. En cuanto a la antigüedad en la organización, cuatro colaboradores se encuentran vinculados entre 1 y 3 años y el resto sobrepasa los 7 años de antigüedad.

La organización XL es pequeña, por lo que el bienestar laboral en ocasiones se torna un asunto complejo en tanto las compensaciones que se pueden presentar se tornan limitadas, como se puede ver en la siguiente gráfica, y los tiempos para las pausas activas se tornan casi nulos.

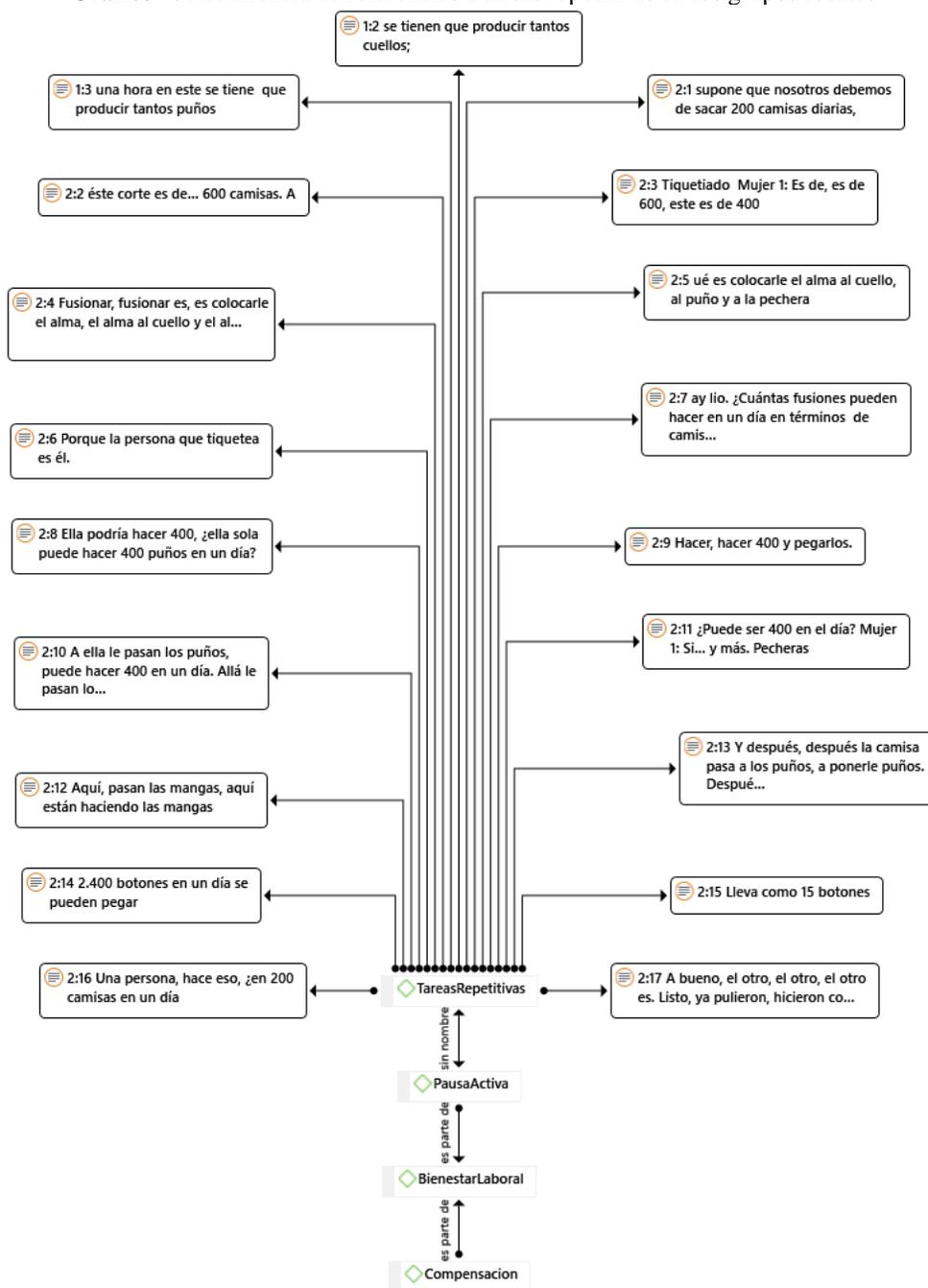
Gráfico 3: Recurrencia sobre pausas activas y compensación en los grupos focales



Fuente: Elaboración propia en Atlas TI a partir del análisis de los grupos focales.

Como puede verse, en los grupos focales las pausas activas se identifican una sola vez por parte de los participantes y solamente haciendo referencia a la pregunta realizada sobre cada cuánto se realizan estas actividades. Como podrá verse, sucede lo contrario con la recurrencia con que aparecen las tareas repetitivas en los mismos grupos focales.

Gráfico 4: Recurrencia de referencias a tareas repetitivas en los grupos focales



Fuente: Elaboración propia en Atlas Ti, a partir de los grupos focales

Lo anterior da cuenta de la naturaleza de la organización en tanto los mecanismos de producción que utiliza. Se trata de confecciones de prendas de vestir y el modelo responde exclusivamente a la división de tareas en las que un operario realiza una labor repetitiva y monótona que le genera algunas dificultades musculoesqueléticas (Castro et al, 2011), de acuerdo con la teoría consultada.

De hecho, los colaboradores afirman que las pausas activas no son actividades que se realizan en la empresa, y que no obstante son necesarias, pues suelen terminar sus jornadas laborales bastante extenuados, lo cual se refleja en sus hogares en muchas ocasiones.

Al respecto puede verse una de las afirmaciones de los participantes.

El cansancio del trabajo hace que cuando lleguemos a nuestras casas a veces no queramos hacer nada pero llegamos y es necesario empezar con todo lo que dejamos pendiente, a veces los niños reclaman ayuda con las tareas pero como yo no estudié [Participante N-6, grupo focal colaboradores]

Lo anterior da cuenta de la necesidad de realizar las pausas activas dado que emerge por su ausencia en los grupos focales a pesar de que las pausas activas se requieren dada la naturaleza del trabajo. Ahora bien, es importante anotar, como se ha hecho en otras ocasiones, que *las pausas activas jugando* son una apuesta del ejercicio de investigación.

Los colaboradores; ellos manifiestan la importancia de contar con espacios para conocerse más, relajarse un poco en el trabajo, aunque algunos manifiestan que los juegos son de niños y no propiamente para ellos.

De hecho, algunos ven que no es posible sacar espacios de juego (pausas activas) dado que los tiempos de producción son durante todo el día y no cuentan con espacios de descanso:

La producción de la camisa lleva a que cada uno cumpla con sus tareas, no veo como jugar o hacer pausas activas [Participante N-5, grupo focal colaboradores]

Aunque para algunos esto puede ser un asunto sin importancia, máxime si se trata de propuestas de juego que siguen siendo miradas como acciones infantiles, los colaboradores de camisas XL reafirman la necesidad de contar con espacios para las pausas activas, dado su agotamiento y la falta de acercamiento que tienen con el tema.

4.2.2. Resultados de la fase 2: diseño de juegos y su aplicación

A partir de lo anterior, y como parte del proceso de investigación, es necesario ahora pasar al diseño de juegos de acuerdo con los elementos encontrados y analizados en la información que se produjo en el apartado anterior. Para esto se utilizarán los instrumentos propuestos en el capítulo correspondiente al diseño metodológico del trabajo.

Para dar inicio al proceso de aplicación de los juegos, a partir del diseño de estos, se aborda el aspecto trabajado que la teoría del bienestar laboral denomina objetivo en tanto considera un asunto que tiene que ver con las condiciones del trabajador, como son **los trabajos repetitivos**. En estos se ve disminuida la circulación sanguínea y por ende la oxigenación de los músculos, que se traduce por esta situación en movimientos más lentos que afectan la movilidad misma. Otro aspecto que conlleva esta situación tiene que ver con el aislamiento de los colaboradores que se dedican a una actividad que se convierte en una acción monótona. En este sentido, **las pausas activas jugando** pueden favorecer la recuperación del individuo en las dos situaciones consideradas: por un lado, favorecen la movilidad en tanto el colaborador realiza movimientos diferentes, y esto, como actividad física, le permite recuperar la circulación y la movilidad de sus miembros inferiores o superiores según sea el caso, y por el otro, facilitan la risa y el encuentro con los demás colaboradores. Se trata de una recuperación del sujeto más amplia que una recuperación centrada de manera exclusiva en la circulación y la movilidad osteomuscular. Esto implica ampliar la movilidad a un aspecto subjetivo, como los encuentros con sus compañeros de trabajo de una manera diferente.

A continuación, veremos los juegos que se proponen para este desarrollo:

Tabla 8. Propuesta de juegos para el agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas

Universidad del Rosario / Escuela de Administración / Maestría en Dirección		
TRABAJO DE CAMPO		
El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones		
MODELO DE JUEGOS PARA EL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES		
PROTOCOLO DE APLICACIÓN		
IDENTIFICACIÓN DEL PROTOCOLO	PROTOCOLO JBL_3	
NOMBRE DEL PROTOCOLO: COMPONENTE	RE-ACTIVANDO... NOS	
SENTIDO DEL PROTOCOLO	Trabajo sobre el agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.	
OBJETIVO	Recuperar la circulación y el encuentro de los colaboradores a través de actividades recreativas como el juego y técnicas grupales.	
ALCANCE	Realizar las pausas activas jugando al menos dos veces día, con el fin de favorecer las relaciones entre colaboradores y la recuperación de la circulación y muscular de los colaboradores.	
CONTINUIDAD DE LA FASE DOS		
En la continuidad de esta fase, es necesario identificar con claridad las labores monótonas y repetitivas que se realizan por parte de los colaboradores: teniendo en cuenta las actividades repetitivas identificadas se proponen:		
ACCIONES REPETITIVAS EN LA ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES Y TALLERES PROPUESTOS PARA LA REALIZACIÓN DE PAUSAS ACTIVAS JUGANDO	TIEMPOS DE APLICACIÓN
Largas jornadas en posición sentadas, lo que afecta el tren inferior y la circulación de glúteos y de músculos como el sartorio, el aductor, los cuádriceps y en general del tren inferior.	<p>1. JUEGO PROPUESTO</p> <p>ADIVINA QUIEN SOY: Los participantes en la pausa activa se disponen a jugar. Materiales: Tarjetas con palabras o nombres de animales o cosas. Tantas, cuantos jugadores participen. Para jugar: Los colaboradores en círculo y de pie, el facilitador del juego les coloca una palabra en la frente. Quien tiene la palabra debe hacer preguntas para adivinar la palabra que tiene en la frente; los demás compañeros solamente pueden decir sí o no para que su compañero en un minuto adivine quien es. Si este no adivina, el turno lo tiene el siguiente compañero y así sucesivamente hasta completar la ronda.</p> <p>2. JUEGO PROPUESTO</p> <p>31: Los participantes en la pausa activa se disponen a jugar. Materiales: Bombas grandes una o dos o una pelota playera. Para jugar: Quien facilita el juego debe contar con una o dos bombas o una pelota playera pequeña o mediana. - Primer momento: Los jugadores se ponen de golpes pueden darle a la pelota sin dejarla caer.</p>	<p>5 a 10 minutos jugando entre todos. Se pueden variar las combinaciones entre una actividad y otra.</p> <p>En este caso puede usar un juego de esta actividad con uno de otra de los propuestos en esta guía.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos: se colocan de acuerdo en la forma de jugar y con qué se le puede pegar a la pelota para que no se caiga. - Acordada la meta: inician a jugar dándole golpes a la pelota hasta cumplir la meta trazada por el grupo inicialmente. - Terminando: Se pregunta a los colaboradores cómo se sintieron y si cumplieron la meta o no por qué sucedió una cosa o la otra. 	
Acciones repetitivas con las falanges del dedo pulgar e índice, afectando la movilidad del abductor del pulgar y el abductor corto de éste, el flexor corto y los tendones de la mano	<p>3. JUEGO PROPUESTO</p> <p>CON LAS BOMBAS: Los participantes en la pausa activa se disponen a jugar. Materiales: Bombas grandes Para jugar: Quien facilita el juego debe contar una bomba por participante. Cada jugador tiene el objetivo de cuidar su bomba y de tirar la de otro de sus compañeros en piso. Se realiza esta actividad varias veces. Un jugador que ya no tiene bomba, porque esta cayó el piso, debe esperar que se reanude el juego. Sin bomba no se puede participar.</p> <p>4. JUEGO PROPUESTO</p> <p>AL COMPAÑERO O COMPAÑERA: Los participantes se colocan en círculo y de pie en la distancia más amplia que puedan. Materiales: Pelotas playeras medianas una a tres. Para jugar: Quien facilita el juego debe orientar que cada colaborador lance una pelota playera mediana a uno de sus compañeros (siempre debe hacerlo al mismo), con las dos manos. Una vez hecho este recorrido, se repite y se introducen dos pelotas a la vez siguiendo el mismo recorrido. Una vez hecho este recorrido se introducen tres pelotas haciendo el mismo recorrido cada una. Como se dijo anteriormente, cada compañero debe enviar cada pelota siempre a la misma persona.</p>	<p>5 a 10 minutos jugando entre todos. Se pueden variar las combinaciones entre una actividad y otra.</p> <p>En este caso puede usar un juego de esta actividad con uno de otra de los propuestos en esta guía.</p>
Jornadas largas de coordinación viso-manual (uso de las máquinas de coser) que pueden afectar posturas en la columna y en los músculos de ésta.	<p>5. JUEGO PROPUESTO</p> <p>BAILE CON PELOTA DE PLAYA. Materiales: pelotas de playa o de esponja, o globos, celular y amplificador de música. Para jugar: se juntan de a parejas, cuatro de cada cinco de éstas, debe tener una pelota (o similar) sosteniéndola con cualquier parte de su cuerpo, excepto los brazos y las manos. Cuando comienza la música todas las parejas bailan e intercambian información personal. Las</p>	<p>5 a 10 minutos jugando entre todos. Se pueden variar las combinaciones entre una actividad y otra.</p> <p>En este caso puede usar un juego de esta actividad con</p>

	<p>parejas que no tienen pelota bailan esperando a que otra les pase una pelota, en ese momento pueden intercambiar información entre las dos parejas. Si alguien desea cambiar de pareja no tiene más que decirlo. Puede durar una o dos canciones dependiendo del número de parejas.</p> <p>6. JUEGO PROPUESTO</p> <p>SOLDADOS DE PLOMO Materiales: N.A. Para jugar: Los participantes se colocan en grupos de tres (3). Una vez ubicados en estos grupos, un compañero pasa al centro quien será el soldado de plomo. Los dos compañeros o compañeras alrededor lo dejan que éste se mesa suavemente a los lados de una y de otra de las personas que lo rodean. Cada persona lo sostiene a una distancia prudencial (no más de un brazo de distancia) que nadie salga lastimado. El juego termina cuando los tres compañeros han sido soldaditos de plomo.</p>	<p>uno de otra de los propuestos en esta guía.</p>
<p>Jornadas largas de coordinación viso-manual que pueden afectar la visión y ambas manos.</p>	<p>7. JUEGO PROPUESTO</p> <p>PIEDRA PAPEL Y TIJERA: Los participantes en la pausa activa se disponen a jugar. Materiales: N.A. Para jugar: los participantes esconden sus manos y a la voz de tres, contados por el jugador de menor edad, deben mostrar con sus manos una de las figuras así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piedra: puño cerrado. - Papel: mano abierta - Tijera: con los dedos índice y medio formando una V <p>Generalmente la piedra gana a la tijera, la tijera gana al papel y el papel gana a la piedra. En esta propuesta de juego se hace énfasis en que todos ganamos.</p> <p>8. JUEGO PROPUESTO</p> <p>MANOS VELOCES: Los participantes en la pausa activa se disponen a jugar. Materiales: N.A. Para jugar: los participantes se colocan de pie y en círculo. Cada jugador coloca sus manos así:</p>	<p>5 a 10 minutos jugando entre todos. Se pueden variar las combinaciones entre una actividad y otra.</p> <p>En este caso puede usar un juego de esta actividad con uno de otra de los propuestos en esta guía.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Mano izquierda: palma al lado de su compañero del mismo lado. - Dedo índice de su mano derecha: sobre la palma abierta de su compañero del lado derecho. - De esta manera toda/as: tienen en su palma un dedo índice de otro compañero. <p>Se ponen de acuerdo quien o quienes dan la señal y cuál es la señal. Una vez el compañero designado da la señal, todos y todas deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intentar capturar el índice de su compañero. - Todos y todas deben intentar que su dedo índice no sea capturado por su compañero. 	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta propuesta de juegos elaborada con los insumos anteriormente expuestos, a continuación, se presenta la forma como se programaron y realizaron las pausas activas en concreto en Camisas XL

El protocolo de juegos que se presenta a continuación se aplicó por espacio de un mes. Como resultado de dicha aplicación, más adelante se expondrán una serie de conclusiones o hallazgos que pueden ser una guía para futuras investigaciones en este campo. Cada uno de los componentes del modelo de juegos diseñado y aplicado se expondrá siguiendo esta misma lógica.

Tabla 9. Planeación de juegos para la realización de pausas activas jugando

Universidad del Rosario / Escuela de Administración / Maestría en Dirección TRABAJO DE CAMPO			
El juego, un dispositivo para el fortalecimiento del bienestar laboral en las organizaciones MODELO DE JUEGOS PARA EL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES			
PROTOCOLO DE APLICACIÓN			
FORMATO PARA LA PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES DE JUGADAS			
COMPONENTE		Reactivando... nos	
OBJETIVO		Favorecer la circulación sanguínea, la recuperación de la movilidad articular y el encuentro entre los colaboradores	
TEMA O TEMAS PARA ABORDAR		Pausas activas jugando	
DESARROLLO METODOLÓGICO			
HORAS (TIEMPO)	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	MATERIALES
Jornada mañana día 1	ADIVINA QUIEN SOY	Para jugar: Los colaboradores en círculo y de pie, el facilitador del juego les coloca una palabra en la frente. Quien tiene la palabra debe hacer preguntar para adivinar la palabra que tiene en la frente; los demás compañeros solamente pueden decir sí o no para que su compañero en un minuto adivine quien es. Si éste no adivina, el turno lo tiene el siguiente compañero y así sucesivamente hasta completar la ronda.	Tarjetas con palabras o nombres de animales o cosas. Tantos cuantos jugadores participen.
	TREINTA Y UNA	Para jugar: Quien facilita el juego debe contar con una o dos bombas o una pelota playera pequeña o mediana. - Primer momento: los jugadores se ponen de golpes pueden darle a la pelota sin dejarla caer. - Acuerdos: se colocan de acuerdo en la forma de jugar y con qué se le puede pegar a la pelota para que no se caiga. - Acordada la meta: inician a jugar dándole golpes a la pelota hasta cumplir la meta trazada por el grupo inicialmente. - Terminando: Se pregunta a los colaboradores cómo se sintieron y si cumplieron la meta o no por qué sucedió una cosa o la otra.	Bombas grandes una o dos o una pelota playera.
Jornada tarde día 1	CON LAS BOMBAS	Para jugar: Quien facilita el juego debe contar una bomba por participante. Cada jugador o jugadora tiene el objetivo de cuidar su bomba y de tirar la de otro de sus compañeros en piso. Se realiza esta actividad varias veces. Un jugador que ya no tiene bomba, porque ésta cayó el piso, debe esperar que se reanude el juego. Sin bomba no se puede participar.	Bombas grandes
	AL COMPAÑERO O COMPAÑERA	Para jugar: Quien facilita el juego debe orientar que cada colaborador lance una pelota playera mediana a uno de sus compañeros (siempre debe hacerlo al mismo), con las dos manos.	Pelotas playeras medianas una a tres

		<p>Una vez hecho este recorrido, se repite y se introducen dos pelotas a la vez siguiendo el mismo recorrido.</p> <p>Una vez hecho este recorrido se introducen tres pelotas haciendo el mismo recorrido cada una. Como se dijo anteriormente, cada compañero debe enviar cada pelota siempre a la misma persona.</p>	
Jornada mañana día 2	BAILE CON PELOTA DE PLAYA	<p>Para jugar: se juntan de a parejas, cuatro de cada cinco de éstas, debe tener una pelota (o similar) sosteniéndola con cualquier parte de su cuerpo, excepto los brazos y las manos. Cuando comienza la música todas las parejas bailan e intercambian información personal. Las parejas que no tienen pelota bailan esperando a que otra les pase una pelota, en ese momento pueden intercambiar información entre las dos parejas. Si alguien desea cambiar de pareja no tiene más que decirlo. Puede durar una o dos canciones dependiendo del N.º de parejas.</p>	Pelotas de playa o de esponja, o globos, celular y amplificador de música.
	SOLDADOS DE PLOMO	<p>Para jugar: Los participantes se colocan en grupos de tres (3). Una vez ubicados en estos grupos, un compañero pasa al centro quien será el soldado de plomo. Los dos compañeros o compañeras alrededor lo dejan que éste se mesa suavemente a los lados de una y de otra de las personas que lo rodean. Cada persona lo sostiene a una distancia prudencial (no más de un brazo de distancia) que nadie salga lastimado. El juego termina cuando los tres compañeros han sido soldaditos de plomo.</p>	NA
Jornada Tarde día 2	PIEDRA PAPEL Y TIJERA	<p>Para jugar: los participantes esconden sus manos y a la voz de tres, contados por el jugador de menor edad, deben mostrar con sus manos una de las figuras así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piedra: puño cerrado. - Papel: mano abierta - Tijera: con los dedos índice y medio formando una V <p>Generalmente la piedra gana a la tijera, la tijera gana al papel y el papel gana a la piedra. En esta propuesta de juego se hace énfasis en que todos ganamos.</p>	NA
	MANOS VELOCES	<p>Para jugar: los participantes se colocan de pie y en círculo. Cada jugador coloca sus manos así:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mano izquierda: palma al lado de su compañero del mismo lado. - Dedo índice de su mano derecha: sobre la palma abierta de su compañero del lado derecho. - De esta manera toda/as: tienen en su palma un dedo índice de otro compañero. <p>Se ponen de acuerdo quien o quienes dan la señal y cuál es la señal. Una vez el compañero designado da la señal, todos y todas deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intentar captura el índice de su compañero. - Todos y todas deben intentar que su dedo índice no sea capturado por su compañero. 	NA

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1. *Aplicación de juegos para la realización de pausas activas jugando:*

Teniendo en cuenta el proceso de investigación que se adelanta, no se diseñaron o definieron más juegos para el proceso de aplicación y se combinaron los propuestos para darle mayor dinamismo a los encuentros realizados.

Las jornadas se implementaron por un mes y en ocasiones fue necesario variar algunas actividades, lo que sugiere la necesidad de ampliar la oferta de juegos propuesta.

Ilustración 1. Iniciando el proceso de pausas activas jugando. Camisas XL



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy. Investigador

Ilustración 2. Desarrollo de las pausas activas jugando en Camisas XL



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy. Investigador

Para las personas participantes, el proceso fue interesante en tanto:

- Les permitió salir de las rutinas.
- Les facilitaba momentos de encuentro y alegría entre ellos.
- Les permitió limar algunas asperezas

En algunos momentos, la realización de los juegos se interpretó como pérdida de tiempo; sin embargo, al finalizar las jornadas laborales se evidenció que los colaboradores cumplieron las metas de trabajo y su culminación no fue tan agotadora como solía serlo antes, teniendo en cuenta las metas de producción. Cabe resaltar que las metas de productividad no disminuyeron en el desarrollo de este proceso de intervención; sin embargo, es menester recordar que esta variable no fue tomada en cuenta y la referencia a lo sucedido es apenas un comentario de los directivos al finalizar el proceso.

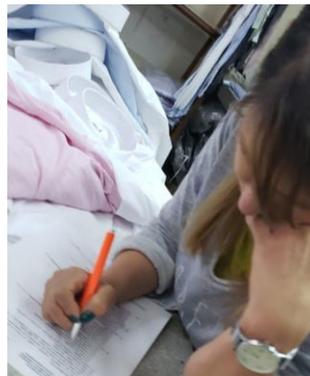
Una de las expresiones recurrentes de los colaboradores al finalizar, era que el trabajo de las pausas activas debería durar por mucho más tiempo. A continuación, algunas imágenes del trabajo desarrollado:

Ilustración 3. Pausas activas jugando en Camisas XL.
Variaciones necesarias en el proceso



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy.
Investigador

Ilustración 4. Evaluando el proceso



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy.
Investigador

Para finalizar el proceso de pausas activas jugando, se vio necesario implementar otros juegos, realizar algunas variaciones que ayudaran a ampliar la oferta de estos en el desarrollo de los encuentros. De esto da cuenta la ilustración 5.

Posterior a ello se realizó la evaluación de todo el proceso como da cuenta de ello la ilustración 6.

Ilustración 5. Un detalle sorpresa



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy.
Investigador

Ilustración 6. Un detalle sorpresa



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy.
Investigador

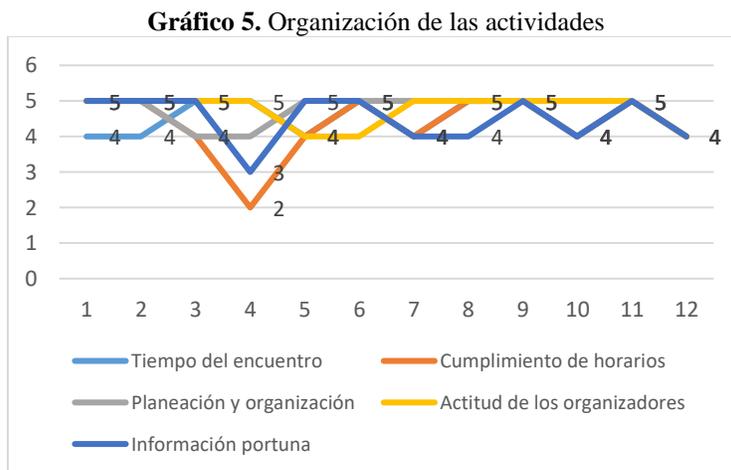
Finalmente, los participantes de las pausas activas jugando recibieron un detalle sorpresa, como se muestra en las ilustraciones 5 y 6, para jugar en casa y en familia. Este detalle nunca se contempló en el proceso de investigación, sin embargo, fue interesante para ellas. Valdría la pena indagar por su uso en familia, pero ello no hizo parte de los alcances de este proceso investigativo.

4.2.3. Evaluación de la aplicación de los juegos

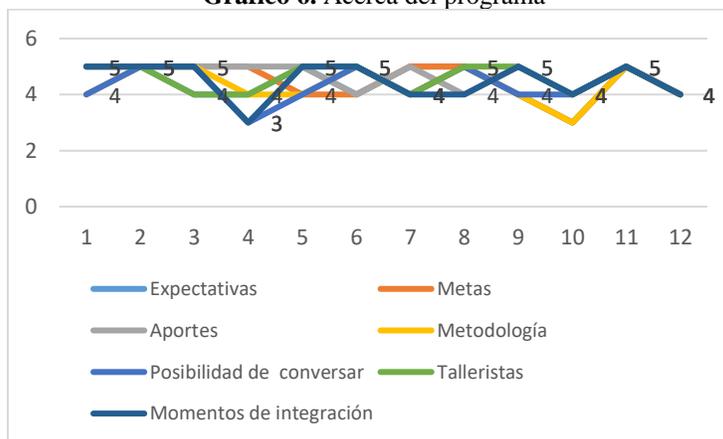
Las gráficas siguientes dan cuenta de la importancia de la evaluación, pero también de cómo se percibió la participación de los colaboradores en cada una de las propuestas de juego realizadas en Camisas XL. Este instrumento fue digitalizado en un formato de *Google forms* con el fin de obtener las gráficas que se presentan a continuación. (Anexo 3)

La siguiente es la evaluación que hicieron los colaboradores de Camisas XL de las pausas activas jugando en cuanto a: Organización, Acerca del programa y Logística.

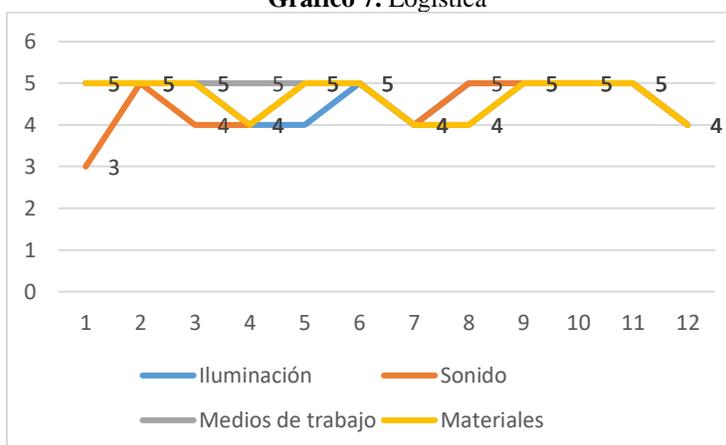
Organización:



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Acerca del programa

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Logística

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, creemos que la valoración positiva de los encuentros en los que se realizan las pausas activas obedece a que no es una actividad que se realiza en la organización con regularidad. Los participantes reconocen la organización, los materiales y valoran muy positivamente el desarrollo de las acciones o el programa mismo de las pausas activas.

Pese a todo lo anterior, el reconocimiento de los participantes es muy positivo frente a las actividades realizadas para el desarrollo de sus pausas activas jugando.

4.2.4. Resultados de la fase 3: impacto de la aplicación de los juegos sobre el bienestar laboral

El instrumento privilegiado para dar cuenta de los resultados fue una entrevista a un directivo de la organización, cuyo nombre será codificado (N-10) para efectos de proteger su privacidad.

Para el análisis de la información, se utilizó una matriz temática de Excel (ver anexo 2). La entrevista se centró en el desarrollo de las pausas activas jugando, en la importancia del ambiente laboral y en otros aspectos que se detallan a continuación.

Es de anotar que, para efectos de esta investigación, el desarrollo de las pausas activas jugando aporta en el bienestar laboral en tanto favorece la capacidad de afiliación de los colaboradores de una organización. En este sentido, frente al bienestar laboral, N-10 manifiesta que fue importante reconocer que la vida en la empresa, si bien se centra en la producción, reconocerlos en otras prácticas como las pausas activas jugando y verlos sonreír y compartir de otra manera fue muy valioso.

Manifiesta que los tiempos de trabajo fueron más agradables el tiempo que duró la intervención de las pausas activas, que ello les hizo sentirse más a gusto en sus espacios y se vieron más motivados a la hora de llegar a la fábrica y ocupar sus espacios de trabajo.

El ambiente laboral fue menos tenso dado que el ánimo de cada uno de los colaboradores se sentía diferente.

Los tiempos y espacios de las pausas activas jugando fueron muy valiosos en muchos sentidos:

- La motivación en la fábrica.
- Mayor compromiso.
- Cordialidad.
- Se notaban más divertidos
- Cambios en la monotonía de la misma fábrica.
- Algunos compañeros limaron sus asperezas.

Como puede verse, el aporte, además de generar bienestar para los colaboradores, también generó un ambiente de trabajo diferente.

En este sentido, puede entenderse que hay una pista importante que puede seguirse en otros trabajos de investigación.

Lo expuesto no es concluyente; sin embargo, sí ayuda pensar que las pausas activas jugando tienen un potencial importante a la hora de trabajarlas con los colaboradores, no solo en el ámbito personal, sino también en el colectivo de personas que hacen parte de la organización.

Ilustración 7. Pausas activas que favorecen el encuentro.
Camisas XL



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy.
Investigador

Ilustración 8. Pausas activas en Camisas XL, espacio de
encuentro y de alegría



Fuente: Archivo Personal Mario Giovanni Monroy.
Investigador

4.3. Discusión de los resultados

El proceso de investigación que se emprendió se planteó como objetivo comprender los beneficios de la implementación de un modelo de juegos en una organización para el mejoramiento del bienestar laboral de sus colaboradores. El horizonte de intervención del proyecto está dirigido a un componente que afecta el bienestar laboral: la realización de tareas monótonas y repetitivas.

Ello responde a un aspecto que la teoría del bienestar laboral considera objetivo en tanto se refiere a condiciones laborales que se encuentran por fuera de la esfera del colaborador, al igual que otros como la ventilación, el diseño de los puestos de trabajo, la iluminación, entre otros (Ministerio de trabajo, 2017). Dado que estos últimos no constituyen asuntos que pudiesen modificarse desde el proceso de investigación que adelantamos, se optó por intervenir, a través de los juegos, las tareas monótonas y repetitivas, que son tareas que, además de dificultar la circulación sanguínea pues en ellas se realiza un movimiento monótono, también aíslan al colaborador de sus compañeros/as de trabajo. En suma, los juegos implementados en este proceso cumplen dos funciones: por un lado, permiten que el colaborador recupere la circulación sanguínea al igual que la movilidad

osteomuscular (Lagos, 2011), y por otro lado, favorecen el encuentro con los compañeros de trabajo, asunto que no suele abordarse en la realización de pausas activas en las que el único propósito es la recuperación de la circulación y el movimiento. El horizonte propuesto en el desarrollo de esta investigación, como es la realización de las pausas activas jugando, ha sido abordado tímidamente por algunos trabajos de grado ya citados (Fajardo, 2014; Restrepo, 2015 y Riascos et al., 2018) y también por los juegos gerenciales; muchas de estas apuestas se centran en el mejoramiento de las relaciones para mejorar el clima, el ambiente y por ende la productividad al interior de las organizaciones (Ramírez et al., 2013).

El aporte de este componente del proceso abarcó todo lo que tiene que ver con el elemento denominado objetivo (tareas monótonas y repetitivas) por parte de la teoría del bienestar laboral (Rodríguez et al., 2015); sin embargo, también implicó un elemento reconocido como subjetivo y tiene que ver con la percepción de bienestar y de ambiente laboral (Ramírez de Arellano, 2014) que se produjo en la realización de las pausas activas jugando que se aplicaron en el proceso de investigación.

Para los colaboradores, de acuerdo con la persona entrevistada, el ambiente de trabajo mejoró sustancialmente en el sentido que se limaron asperezas, el ambiente de trabajo se tornó más tranquilo y los colaboradores llegaban con más agrado a sus espacios de trabajo.

Las actividades realizadas se implementaron durante las jornadas laborales, por lo que al inicio los participantes se sumaron inicialmente con cierta desconfianza; no obstante, al descubrir que no se realizaban juegos que los irrespetaran, su vínculo con la actividad se dio con mayor tranquilidad, incluso entre colegas que han tenido recientemente relaciones conflictivas.

4.3.1. Pausas activas jugando

Este componente, trabajado durante un mes en camisas XL, tenía como propósito, desde una mirada cualitativa, ayudar en la mejora del bienestar laboral dadas las dificultades que se generan por el desarrollo de las tareas repetitivas que aíslan al sujeto y que general problemas en su salud por las dificultades en la circulación sanguínea y en el movimiento repetitivo de un conjunto de músculos específicos en el desarrollo de una labor determinada. A propósito de él puede afirmarse lo siguiente:

- Permitted evidenciar más ampliamente los comportamientos de los directivos y de los colaboradores en espacios de juego comunes.
- Su aplicación no generó dificultades en la productividad. Si bien esto no hace parte del alcance de la investigación ni existen registros al respecto, las directivas manifestaron que se cumplió con la productividad del mes tal como estaba prevista.
- Los colaboradores manifestaron no culminar tan extenuados en sus jornadas laborales y llegar con más agrado a trabajar al día siguiente.
- Lo anterior también lo manifiesta el directivo entrevistado para dar cuenta de los resultados de la aplicación de los juegos en el desarrollo de las pausas activas jugando.

Como resultado de esta intervención, los colaboradores manifestaron un mejor ambiente de trabajo que se evidenció en la cotidianidad de la organización. Incluso reconocieron que la participación de algunos directivos, bien sea de manera activa en las pausas u observándolas desde una distancia cercana, condujo a un mejoramiento en las relaciones, tanto en la cotidianidad como en aspectos propiamente laborales, tales como los ejercicios de supervisión, la delegación de tareas, entre otras (Cucaita et al, 2013; Ramírez et al, 2013).

Las *pausas activas jugando* fueron un dispositivo importante que favoreció asuntos que deben ser considerados en futuras investigaciones o en procesos de intervención más amplios en el tiempo. En este sentido, la intervención realizada no solamente favoreció las condiciones objetivas de los colaboradores sino también aspectos subjetivos.

Para finalizar, podemos decir que el juego puede ser un dispositivo importante para ayudar a mejorar el bienestar laboral de las personas en las organizaciones; sin embargo, se requieren investigaciones más amplias en el tiempo que ayuden a identificar aspectos más precisos y otros que no fueron considerados en esta investigación.

4.3.2. Fortalezas y aspectos para mejorar del modelo de juegos

Las principales fortalezas identificadas en el modelo de juegos aplicado en Camisas XL fueron las siguientes:

- Los juegos versátiles y sencillos son dispositivos de alto impacto a la vez que son formas de intervención poco costosas y por lo tanto susceptibles de ser utilizadas por empresas que, por su tamaño y volúmenes de ventas, no pueden gastar grandes sumas de dinero en consultorías onerosas.
- Para los colaboradores, jugar se convierte no solo en un ejercicio que favorece la recuperación de sus movimientos y de la circulación, sino que también permite un encuentro con sus colegas; ello supone un impacto positivo en las relaciones de los seres humanos y de los colaboradores con sus directivos cuando estos logran involucrarse.
- La realización de pausas activas jugando no solamente recupera la movilidad osteomuscular, sino que aporta en el ambiente laboral más allá de asuntos meramente objetivos, e incide en aspectos subjetivos que pueden favorecer el ambiente y el clima laboral.
- El hecho de que la productividad del mes en la organización no se hubiese visto afectada hace pensar que los 20 minutos de intervención implementados durante el día —10 minutos en la mañana y 10 en la tarde— permitieron contar con colaboradores más comprometidos con las labores, pero sobre todo menos fatigados.
- La realización de los talleres permite ver en el juego y en la recreación una posibilidad que aporta al bienestar, al clima laboral, a las relaciones cotidianas.
- Lo anterior puede ser una pista importante que dan el juego y las actividades recreativas para que las organizaciones implementen procesos de bienestar laboral acorde a sus necesidades e intereses.
- Es importante que se reconozca que se requieren profesionales formados específicamente en recreación o licenciados en educación física, recreación y deportes, y con un conocimiento de

la dimensión lúdica de los seres humanos, de manera que las acciones de intervención puedan ser pensadas y realizadas con pertinencia para que estas respondan a lo que se requiere tanto a nivel personal como organizacional. Esto abre un campo de trabajo interesante a este tipo de profesionales en las organizaciones.

- Este tipo de trabajos abren posibilidades de acción para la intervención con juegos y acciones recreativas en las organizaciones. Los juegos gerenciales y las dinámicas que se realizan en el marco de procesos de *coaching* son importantes, pero se requiere que sean complementadas con actividades que incluyan a los colaboradores y su bienestar, pues ello, a la vez que favorece el bienestar en sí mismo, puede llegar a favorecer la productividad.

Las principales limitaciones que pueden presentarse en la aplicación de un modelo de juegos como el diseñado para Camisas XL son las siguientes:

- La elaboración de un modelo de juegos debe pasar por un proceso de reconocimiento y diagnóstico de los componentes que se quieren intervenir, y ello supone tiempos importantes de preparación.
- La versatilidad y sencillez de los juegos utilizados puede conducir a que sean mal trabajados. Ello puede ocurrir si quienes los aplican desconocen aspectos del movimiento humano que son necesarios para impactar los componentes del bienestar laboral que se quieren mejorar.
- El modelo de juegos requiere ser complementado con técnicas o talleres específicos para el mejoramiento de dos de los componentes del bienestar laboral estudiados.
- Se puede correr el riesgo de desarrollar juegos solamente para la diversión, sin decir que esta no sea muy importante en la vida organizacional.
- Los tiempos de intervención deben ser más amplios de manera que puedan observarse y obtenerse resultados más amplios.

5. CONCLUSIONES

Llegados a la fase final de esta investigación, vale la pena formular algunos elementos que nos permitan recapitular el camino recorrido, extraer las principales conclusiones del trabajo, identificar sus alcances y limitaciones e identificar pistas para futuras investigaciones en el campo de los estudios organizacionales que pretendan emplear juegos para mejorar el bienestar laboral o que se preocupen de manera genuina por esta dimensión organizacional y por el bienestar de los colaboradores, que son quienes hacen que la organización se expanda y se desarrolle de la mejor manera.

El objetivo de esta investigación fue comprender los beneficios de la implementación de un modelo de juegos en una organización para el mejoramiento del bienestar laboral de sus colaboradores. Este trabajo se apartó de los ejercicios identificados en diferentes propuestas del management moderno en las que se utilizan juegos, o mejor técnicas grupales, como dispositivos didácticos con una rigidez extrema y en las que los sujetos se ven encaminados a la construcción de asuntos que no pueden escapar de las manos de los mal llamados facilitadores. Nuestra investigación apostó por una concepción del juego más libre y espontáneo (Molina y Sánchez, 2017), aunque estos se encontraban también medianamente intencionados. Se buscó que el juego fuese un dispositivo de diversión de los colaboradores, que además aportó a su bienestar laboral.

En este sentido, la investigación apostó por el juego (Dinero, 2014) como un dispositivo de risa y encuentro que favoreció mejores relaciones (Sánchez et al, 2014) entre los colaboradores, disminuyó los niveles de agotamiento en las extensas jornadas laborales, favoreció la circulación y el movimiento osteomuscular para recuperar la movilidad y al sujeto que trabaja en posiciones monótonas y repetitivas que agotan su energía.

El juego se convierte en un dispositivo potente que puede ayudar a favorecer el bienestar laboral (Garrosa y Carmona, 2011; Gómez-Serrudo, 2008; Rodrigues et al., 2015) sin inversiones onerosas para organizaciones pequeñas que no logran sufragar los gastos de las nuevas modas administrativas y que se acercan más a la industria de la diversión que a la preocupación por los colaboradores. La diversión cobra fuerza en este proceso investigativo (Mesa, 1995), y aunque

esta no fue el objeto de estudio ni se propuso como categoría de análisis, se descubrió como un asunto muy importante, presente en todos los ejercicios realizados.

Es en este horizonte que proponemos las reflexiones finales de esta investigación.

5.1. El camino recorrido

Uno de los primeros acercamientos que se propusieron en este proceso de investigación, dadas las experiencias de los investigadores, fue pensar en el movimiento como lugar existencial del ser humano que se reduce, en el ámbito laboral, a la realización de actividades repetitivas (Calvo et al, 2011) que en ocasiones se convierten en enajenación del sujeto en tanto se pierde a sí mismo y abandona un lugar natural de su desarrollo como es la posibilidad de desplazarse de manera libre y espontánea. Estos asuntos se encuentran bastante limitados por la cultura y por la cronología del curso de vida que supone, para los adultos que trabajan, el desarrollo de acciones más serias y propias de su edad, como el trabajo, la academia, entre otras.

Transcurrieron algunas indagaciones, reflexiones y discusiones que ayudaron a centrar el proceso investigativo en dos categorías más o menos definidas: juego, el bienestar laboral y la productividad, todo ello pensado desde el paradigma de la investigación cualitativa, con fin de comprender cómo el juego pudiese aportar en el bienestar laboral y la productividad de las organizaciones (Sigala, 2015). Lo anterior, anclado a la organización como objeto de estudio de las teorías del management y desde el acercamiento a la línea de investigación en estudios organizacionales (Sanabria et al., 2016) que aboga por una mirada crítica a las organizaciones y que las considera no solamente como unidades reproductoras del status quo y de la acumulación del capital en unas pocas manos, a costa del bienestar de miles de personas que se juegan su existir en éstas.

La mirada crítica nos llevó a reconocer la organización como un espacio que favorece la afiliación del ser humano con la sociedad, permitiéndole desplegar sus capacidades. En este sentido, emerge la organización como uno de los lugares que permite el despliegue de una capacidad humana central, como lo afirma Nussbaum (2012): la capacidad de afiliación. Esta concepción nos condujo a abandonar la idea de la productividad y a concentrarnos en la relación entre el juego (Fink, 1996;

Gadamer, 1991; Huizinga, 1972; Molina-Gallo y Sánchez-Londoño, 2017; Tirado, 1998) y el bienestar laboral (García y Urbina, 2008).

La idea de juego supuso también un camino por explorar. Por un lado, era necesario identificar las diferentes miradas sobre este fenómeno que se utilizan en el management, las cuales van desde el *coaching* hasta la teoría de juegos, y por el otro la posibilidad de utilizar juegos de uso cotidiano de las personas para reconocer el camino a transitar. A este respecto, encontramos, por un lado, que la teoría de juegos supone un ejercicio de probabilidades estratégicas que no correspondía al objetivo y al enfoque de la investigación; y por otro lado, que los juegos —mejor llamados técnicas grupales— utilizados en el *coaching* suponen el uso de un conjunto de técnicas que desdeñan el espíritu lúdico del sujeto (Han, 2014, 2018; Sánchez et al., 2019) y didactizan de tal manera el espacio de juego, que lo que menos hacen los colaboradores durante su implementación es jugar: lo que importa es su aprendizaje de nuevas formas de relacionamiento para que la producción no desmejore y logre niveles superiores a pesar incluso de la salud y bienestar de los sujetos (Bancoldex, 2016).

En consecuencia, la investigación optó por el jugar espontáneo que no significa necesariamente la realización de juego libre, pero sí la intencionalidad de aplicar juegos comunes para favorecer el encuentro, la diversión, la risa, la comunicación, el movimiento osteomuscular, la circulación y, en suma, hacen que aflore la dimensión lúdica del individuo para que el bienestar sea posible (Bergson, 2011; Congreso De Colombia, 2009).

5.2. Conclusiones del proceso investigativo

A continuación, se presentarán un conjunto de conclusiones que se subdividen en tres aspectos: personales, organizacionales y del mismo proceso investigativo. Los aspectos personales hacen referencia a la vida de las personas que trabajan en la organización, tanto de manera individual como colectiva, en cuanto es posible referirse a ella a partir de sus comentarios. Los aspectos organizacionales contemplan aspectos propios del conjunto de la organización y la percepción de los individuos frente a la misma como resultado del proceso de intervención. Los aspectos investigativos se referirán a este proceso y a pistas o limitaciones en su desarrollo.

5.2.1. Aspectos personales

- Las personas que participaron en el proceso culminaron sus jornadas laborales con menos desgaste físico que en otros momentos en los que las actividades recreativas, y de manera especial, las pausas activas jugando, no eran implementadas.
- Las relaciones entre colaboradores que se reconocieron como tensas en los grupos focales y en los procesos iniciales de encuentro, fueron tornándose diferentes entre los participantes, lo que llevó a la realización de encuentros de manera tranquila, serena y agradable para quienes estuvieron al frente de su desarrollo. En ningún momento hubo dificultades, tensiones o situaciones que fuese necesario intervenir, lo que da cuenta de un ambiente sereno y tranquilo para el desarrollo de las actividades.
- Los participantes manifestaron no llegar a casa tan cansados como en otros momentos en los que estas actividades no se realizaban.
- Teniendo en cuenta el punto anterior, los participantes manifestaron que la llegada a sus casas se realizaba de manera diferente.
- Los juegos en las pausas activas se convirtieron en lugar de referencia para abordar conversaciones en casa que favorecieron el ambiente, tanto en casa como en el mismo lugar de trabajo.
- Llegar a casa en una disposición diferente, dadas las largas jornadas laborales, supone para el ejercicio investigativo una referencia importante en tanto el bienestar laboral en su componente objetivo favorece aspectos considerados subjetivos por la teoría en este campo en particular.

5.2.2. Aspectos organizacionales

- Para la organización, la realización de las pausas activas jugando supuso el reconocimiento de los colaboradores en otros aspectos de su vida.
- Los espacios laborales se convirtieron en lugares donde la risa y el encuentro son posibles sin desdeño a la productividad.
- Los colaboradores reconocen una acción importante de parte de la organización, manifiestan sentirse más a gusto y expresan mayor afiliación entre ellos y un mayor compromiso con la organización misma. Lo anterior supone un fortalecimiento importante de la capacidad de afiliación de los colaboradores.

-
- Las intervenciones en las organizaciones deben ser estudiadas a lo largo de períodos de tiempo generosos y renunciar a acciones medicalizadas exprés como las sesiones de *coaching* instantáneas que curan el síntoma, pero no las causas de la enfermedad.
 - Los juegos y algunos modelos de intervención como el que aquí se propone, con actividades jugadas, no pueden ser vistos como la solución a todos los problemas. Deben ser considerados en su justa medida, con las limitaciones que estos tienen y con las potencialidades que albergan, siempre que se lean desde una propuesta de intervención.
 - Los juegos y un modelo recreativo pueden ser un dispositivo importante para el bienestar laboral; sin embargo, se requiere una intervención de más tiempo para que sea pertinente en ámbitos especializados.

5.2.3. Aspectos del proceso investigativo

- Los juegos gerenciales y el *coaching*, como estrategias de productividad, se vienen adelantado hace algún tiempo y, al parecer, sus resultados son alentadores, pues se siguen ofreciendo programas de intervención que pueden ser sufragados por las grandes corporaciones. La investigación realizada pone en evidencia la necesidad de una propuesta alternativa que favorezca el bienestar de los colaboradores. Los juegos cotidianos que fueron utilizados en este proceso permiten identificar que sí es posible aportar al bienestar de quienes trabajan cotidianamente como soporte productivo en las empresas.
- La propuesta de investigación adelantada muestra que es posible y necesario que las pequeñas empresas adelanten acciones de bienestar laboral a bajos costos y que el bienestar no supone la inversión de inmensas cantidades de dinero.
- Las limitaciones de tiempo en ejercicios de investigación como el adelantado en este trabajo pueden ser mitigadas con tiempos más amplios que ayuden a intervenir procesos más detallados y aspectos que este ejercicio no contempló, o ahondar en aspectos no intervenidos en este proceso de investigación.
- Esta investigación da cuenta de que es posible ofrecer alternativas de bienestar laboral a empresas pequeñas o grupos de empresas para pequeñas con recursos limitados.
- Un ejercicio de investigación de este orden debe implementarse con más tiempo para medir resultados en aspectos diferentes que no fueron tenidos en cuenta en este proceso.

5.3. Alcances y limitaciones

En este apartado vamos a proponer algunos aspectos importantes a considerar con relación al trabajo. Se describirán sus alcances y las limitaciones que tuvo el proceso de investigación.

En cuanto a los alcances de la investigación, el trabajo, como ya se ha mencionado, dio cuenta de que el juego puede ser un dispositivo importante en el bienestar de los colaboradores.

En el plano personal, es decir, en los colaboradores, el proceso investigativo dio cuenta de aportes importantes que favorecieron su estancia en la institución, el mejoramiento de sus relaciones, la disminución del cansancio en sus jornadas laborales y hasta un mejoramiento en los encuentros familiares a partir de la realización de pausas activas jugando. En el plano institucional, el mejoramiento de las relaciones favoreció las posibilidades del trabajo en grupo, entre colaboradores y directivos.

Desde el punto de vista investigativo, es posible identificar una propuesta de juegos que articulada desde actividades que hacen parte de la cotidianidad de las personas, se pueden convertir en un insumo importante para favorecer el bienestar de los colaboradores en las organizaciones. Este interesante hallazgo muestra la importancia de apelar a propuestas que pueden ser cercanas a las personas y ser potentes en los resultados mismos. En este orden, fieles a una mirada crítica de los estudios organizacionales, es posible la construcción de una propuesta que utiliza juegos y otras técnicas recreativas para fortalecer los procesos de bienestar laboral para organizaciones grandes, medianas y pequeñas.

Es importante mencionar que, si bien los ejercicios realizados implicaron una inversión económica bastante limitada por parte de la organización, no supusieron la disminución de la productividad planteada para el tiempo en que duró todo el proceso investigativo y de intervención. Lo anterior, si bien no se encuentra dentro de las mediciones que se esperaban realizar, sí fue un elemento que llamó la atención en la organización y solamente se menciona en esta investigación como un dato relevante que se pudo constatar con las directivas.

5.4. Aportes teóricos, metodológicos y administrativos

En lo referente a los aportes teóricos, el trabajo se inscribe y pretende aportar al enfoque crítico de los estudios organizacionales (Saavedra-Mayorga, 2009), en la medida en que muestra que es posible identificar posibilidades que favorezcan el bienestar de las personas. Como lo sostiene esta corriente de pensamiento, las organizaciones no son solamente espacios de acumulación de capital por parte de unos pocos, sino que se son un escenario que favorece la capacidad de afiliación de los seres humanos y en los que éstos se sienten útiles a sí mismos, a sus congéneres y a la sociedad. En este sentido, es posible pensar el bienestar laboral más allá de consideraciones económicas.

El aspecto objetivo del bienestar trabajado en esta investigación se constituye en una posibilidad desde un elemento poco explorado en el management moderno como es el juego. Hemos repetido que los juegos gerenciales propuestos y el *coaching*, convertidos en estrategias de intervención bastante mediadas por el marketing actual y didactizadas al punto de que los resultados no pueden escapar al facilitador, apelan de manera engañosa a la dimensión lúdica del ser humano, que no puede alejarse de los propósitos propuestos.

En este sentido, la propuesta adelantada aborda el juego y, aunque no es un juego expresamente libre, favorece la diversión genuina de quienes participan. No existen dificultades con la risa y el encuentro que se generan al respecto y favorecen el encuentro genuino entre quienes participan. Vale la pena entonces que, desde los estudios críticos organizacionales, se propongan miradas que ayuden a comprender mucho más otras posibilidades de intervención en las organizaciones que reconozcan al sujeto y se comprenda a este más allá de la productividad.

Desde el punto de vista de los aportes metodológicos, se abre una veta interesante desde la que es posible abordar el bienestar sin recurrir a la productividad. El juego como fenómeno humano y social puede ser recuperado en las organizaciones que se aventuren a pensar en las personas que son protagonistas de la productividad y no solamente en números y cifras en las que los sujetos se pierden.

Los juegos, propuestos como un lugar de encuentro y no exclusivamente como cifras de aumento de la producción, se abren un camino importante. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que quienes se propongan la realización de juegos para el bienestar laboral deben abordarlos con

rigurosidad y con la seriedad que exigen los procesos de intervención que se realizan con seres humanos.

Desde el punto de vista administrativo o de la gerencia, y de manera práctica, esta investigación abre la puerta a favorecer el bienestar laboral de los colaboradores a costos bastante menos onerosos a los que se ofrecen diferentes alternativas gerenciales. En este orden de ideas, es posible pensar en que el bienestar laboral también puede ser abordado por organizaciones cuyos márgenes de rentabilidad son mucho menores que las grandes compañías.

5.5. Pistas para investigaciones futuras

Finalmente, se proponen algunas pistas que pueden ayudar a la formulación de nuevos proyectos de investigación:

- Los juegos que utilizan las personas en su cotidianidad han sido poco considerados como dispositivos del bienestar laboral. En este sentido, se abre la posibilidad de desarrollar investigaciones que aborden el juego para favorecer el bienestar de las personas y de sus familias.
- Desde el punto de vista administrativo y práctico, valdría la pena hacer un estudio que compare aquellas intervenciones que aportan directa y principalmente al bienestar laboral, y aquellas que tienen como principal objetivo una mejora en la productividad, pero disfrazan su acción como una acción de bienestar.
- Puede ser interesante una investigación que profundice el aporte de las pausas activas en el bienestar laboral, el clima organizacional y la productividad misma desde el jugar y otras propuestas recreativas.

REFERENCIAS

- Alvares, C. A. (1980). *Homo faber: technology and culture in India, China and the West 1500-1972*. 1976, 402. <https://doi.org/10.6100/IR68612>
- Ambrosini, C. (2007). El Heráclito de Nietzsche : del país paizon al ludus Dei. *Prometheus*, 27, 1–9.
- Andersen, N. Å. (2009). Power at Play the relationships between Play, Work and Governance. In *Power at Play* (1era edici). <https://doi.org/10.1057/9780230239296>
- Antoñanzas-Mejía, F. (2005). *Artistas y Juguetes*. Universidad Complutense de Madrid.
- Araya, A. (2001). Ociosos, vagabundos y malentretidos en Chile colonial. *Boletín Americanista*, 51, 245–246.
- Ardila, É., Medina, J., Becerra, J., & Buitrago, P. (2014). Propuesta de un modelo de empresa familiarmente responsable para el banco Avvillas. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bancoldex. (2016). 10 tips para mejorar la productividad de su empresa. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/10-tips-para-mejorar-la-productividad-de-su-empresa/193162>
- Barbosa, D., Medina, C., & Vargas, M. (2014). Globalización, capitalismo financiero y responsabilidad social empresarial: tensiones estructurales. *Civilizar*, 14(27), 135–154. <https://doi.org/10.22518/16578953.186>
- Barbosa, D., Piñeros, R., & Noguera, Á. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11(19), 187–204. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.19.1107>
- Barbosa, D., Ramírez, A., & Noguera, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas*, 10(1), 57. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2014.0001.04>
- Bárcenas, J. (2016). No retenga talento, ¡conéctelo! *Revista Dinero*. <http://www.dinero.com/http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-la-necesidad-de-las-empresas-de-conectar-el-talento-para-su-desarrollo/218093>
- Bergson, H. (2011). *La risa. Ensayo sobre el significado de la comicidad*. 250. <http://www.edicionesgodot.com.ar/sites/default/files/ediciones-godot-la-risa.pdf>
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 26(2), 157–170. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n2a7>
- Blanchard, K., & Bowles, S. (2003). *Choca esos cinco* (Grijalbo Editores (ed.)).
- Bolívar, C. B. (1998). Aproximación a los conceptos de lúdica y ludopatía. *Universidad Surcolombiana - USCO*. <http://www.redcreacion.org/documentos/congreso5/CBolivar.htm>
- Botero, J. A. B. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales*. 141. <http://www.bdigital.unal.edu.co/4804/1/71772386.2011.pdf>
- Bourdieu, P. (1984). Los tres estados del capital cultural. *Sociológica*, 5, 11–17. <https://doi.org/10.1215/00182168-81-3-4-823>
- Buenaventura, N. (2015). *La importancia de hablar mierda o los hilos invisibles del tejido social* (Magisterio (ed.)).
- Butler, N., Olaison, L., Sliwa, M., Srensen, B., & Spoelstra, S. (2011). Work, play and boredom. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 11(4), 329–335.

- Cáceres-Muñoz, V. S., Magallanes-Meneses, A. A., Torres-Coronel, D., Copara-Moreno, P., Escobar-Galindo, M., & Mayta-Tristán, P. (2017). Effect of rest pauses combined with information leaflets on the decrease in musculoskeletal pain in administrative workers. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 34(4), 611–618. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.344.2848>
- Caillois, R. (1986). *Los Juegos y Los Hombres: la máscara y el vértigo*. Fondo de cultura económica.
- Calvo, J. M. de M., Schweige Gallo, I., Majano, O. D. L. M., & Hernández López, J. M. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Revista de Psicología Del Deporte*, 20(2), 589–604.
- Cantos, Á. L. (1992). Juegos, fiestas y diversiones en la América española. *Revista Complutense*, 311–312. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCHA/article/view/RCHA9393110311A/29348>
- Carreño, J., Rodríguez, A., & Uribe, J. (2014). *Recreación, ocio y formación* (Primera ed). Kinesis.
- Carreras, C. (2017). Del Homo Ludens a la gamificación. *Quaderns de Filosofia*, 4(1), 107–118. <https://doi.org/10.7203/qfia.4.1.9461>
- Castillo, A. A., Andrea, C., Lozano, F., Fernando, W., & Pineda, R. (2017). *Aprende jugando: el uso de técnicas de gamificación en entornos de aprendizaje Learning through Play: Using Gamification Techniques in Learning Environments*. May.
- Castro, A., & Osorio, R. (2017). *Implementación de pausas activas físicas y mentales como estrategia lúdica, para trabajar la atención en los estudiantes de grado segundo del Colegio Taller Psicopedagógico de los Andes*. Fundación Universitaria los Libertadores.
- Castro, E., Múnera, J., Sanmartín, M., Valencia, N., Valencia Gil, N., & González, E. (2011). Efectos de un programa de pausas activas sobre la percepción de desórdenes músculo-esqueléticos en trabajadores de la Universidad de Antioquia. *Educación Física y Deporte*, 30(1), 389–399. <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/389>
- Congreso De Colombia. (2009). Ley 1355 de 2009. *Diario Oficial*, 2009(47.502), 9. <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L1355009.pdf>
- Corporación Día de la Niñez. (2008). *Metodología NAVES, Para jugar al derecho*.
- Cucaita, I., Álvarez, H., Medina, L., González, D., & Parra, L. (2013). Impacto del bienestar laboral en el personal administrativo de la empresa Cibertec. *Emerging Infectious Diseases*, 4(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0304-4017\(96\)01152-1](https://doi.org/10.1016/S0304-4017(96)01152-1)
- Cuenca, M. (2006). Pedagogía del ocio: una aproximación global a los Estudios de Ocio. In P. U. de Deusto (Ed.), *Publicaciones de la Universidad de Deusto*. http://www.deusto-publicaciones.es/ud/openaccess/ocio/pdfs_ocio/ocio31.pdf#page=83
- Díaz, H. (2008). *Hermenéutica de la lúdica y pedagogía de la modificabilidad simbólica*. Editorial Magisterio.
- Díaz, S., Mendoza, V., & Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, 75, 39. http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf
- Dinero. (2014). El nombre del juego. *Revista Dinero*. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tiempo-extra/articulo/como-alcanzar-metas-mejorar-resultados/196130>. Recuperado el 01/11/2016
- Duvignaud, J. (1982). El juego del juego. In *Fondo de cultura económica* (Issue 328).
- El Nuevo Siglo. (2015). compañías triplican ingresos al invertir en bienestar laboral. *El Nuevo*

- Siglo*. <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/3-2015->
- Espinosa, M., & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo. Percepciones de los trabajadores. *Dirección Del Trabajo, Departamento de Estudios*, 1–138. https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articulos-64333_recurso_1.pdf
- Estrada, Y., & Ramírez, M. (2010). *El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas de turismo*. <https://www.eumed.net/rev/turedes/08/errr.htm>
- Fajardo, E. (2014). *Sistematización Del Trabajo De Campo Pausas Activas Y Pausas Ludo-Activas*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Fernández, J. (2013). *Teoría de juegos: su aplicación en economía* (Colmex.mx (ed.)).
- Fink, E. (1966). Oasis de la felicidad. *Cuaderno 23. Universidad Nacional Autónoma de México*, 2–31.
- Gadamer, H.-G. (1991). *La actualidad de lo bello* (Paidós (ed.); 1era Edici). <http://www.fadu.edu.uy/estetica-diseno-i/files/2016/11/gadamerhans-georg-laactualidaddelobello-120921124743-phpapp02.pdf>
- García-Chueca, E. (2014). Aprender del Sur. El pensamiento de Boaventura de Sousa Santos en la transición paradigmática. *Alice Working Paper*, 1–25. <https://alice.ces.uc.pt/en/wp-content/uploads/2014/03/1.-Eva-Garcia-Chueca.pdf>
- García, I. A. G., & Urbina, N. E. C. (2008). Modelo de bienestar laboral para la gestión del capital humano. *Universidad Francisco de Paula Santander*, 36, 1–36.
- Garón, D. (2002). El sistema ESAR en Ludotecas. *Cuadernos de Educación*. <https://www.borntobepank.com/metodo-esar-clasificacion-juegos/>
- Garrosa, E., & Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57, 224–238. <https://doi.org/10.4321/s0465-546x2011000500014>
- Gerlero, J. (2018). *Recreación y dictadura, un caso de América Latina* (Primera ed). Casa de la preguntas.
- Gómez-serrudo, N. (2008). La vida cotidiana y el juego en la formación ciudadana de los niños. *Universitas Humanística*, 66(66), 179–198.
- Gómez, A., Porras, K., & Barahona, H. (2013). Diseño Programa de Bienestar Laboral. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gómez, C. (2016). *El salario emocional como herramienta para retención de cliente interno*. June, 46.
- Gómez, María; (2010). *Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial*. 122.
- Gómez, María. (2015). Las prácticas de recursos humanos y su incidencia en el bienestar laboral de los empleados. *Metrologia*, 53(5), 1–116. <https://doi.org/10.1590/s1809-98232013000400007>
- González, D. (2010). *Perspectivas del Desarrollo Humano*. CINDE.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación En Psicología*, 14(2), 209. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v14i2.2109>
- Gregorio, C., Sandra, Murillo, & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 109–137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Gruoso, M. (2016). Del clima organizacional al clima de innovación: Comprensión de un componente del liderazgo tecnológico. In *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales* (pp. 205–244). Universidad del Rosario.

- Han, B.-C. (2014). Psicopolítica. In *En el enjambre*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt9k4gh.19>
- Han, B.-C. (2015). *El aroma del tiempo* (Herder).
- Han, B.-C. (2018). *Buen entretenimiento* (Herder (ed.)).
- Hernández-Martínez, A., Saavedra-Mayorga, J., & Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. *Https://Www.Researchgate.Net/Publication/4937909 Hacia, January 2016*. <https://www.researchgate.net/publication/4937909%0AHacia>
- Herrera, D. R. H. (2008). Corporeidad y motricidad una forma de mirar los saberes del cuerpo. *Educacao e Sociedade, 29*(102), 119–136. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302008000100007>
- Herrera, R., & Gutiérrez, J. (2011). *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*. http://www.casatic.org/wp-content/uploads/2015/03/RafaelHerreraCR_conocimiento.pdf
- Holzappel, C. (2011). Fenómenos existencias fundamentales de Eugen Fink: Juego y Muerte. *Revista de Filosofía, 67*, 201–214. <https://doi.org/10.4067/s0718-43602011000100013>
- Horkheimer, P., & Adorno, M. (1988). *La industria cultural . Iluminismo como mistificación de masas*. 1–26.
- Huber, M. (2016). Work Less, Play More...Get Results. *Strategic Finance, 98*(4), 41–46. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=114479487&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Huizinga, J. (1972). Homo ludens. In *Kindlers Literatur Lexikon (KLL)*. Emecé Editores. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05728-0_4435-1
- Hurtado, A. (2013). Salario emocional : motivación. *Capital Humano, 280*, 32–35.
- Instituto nacional de estadística y Geografía. (2015). *Metodología de cálculo de indicadores de productividad laboral en la industria manufacturera*. 1–24. <http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/bibliografia/7AC06BCF.pdf>
- Jiménez, O. (2007). *El frenesí del vulgo. . Fiestas, juegos y bailes en la sociedad colonial*. 145.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization, 14*(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Lafargue, P. (1970). *El derecho a la pereza (Refutación del derecho al trabajo de 1848)*. 31. http://abrirraqui.net/wp-content/uploads/2008/07/lafargue_refutacion_del_trabajo.pdf
- Lafaye, J. (2016). *Mesías, cruzadas, utopías: el juego-cristianismo en las sociedades iberoamericanas*. Fondo de cultura económica.
- Lagos, R. (2011). La Motricidad Nuestra De Cada Día: Análisis De Los Alcances Conceptuales De La Motricidad Humana Como Ciencia Emergente. *Journal of Movement & Health, 12*(1), 51–58. [https://doi.org/10.5027/jmh-vol12-issue1\(2011\)art34](https://doi.org/10.5027/jmh-vol12-issue1(2011)art34)
- Landy, J. F., & Conte, J. M. (2005). La motivación en el trabajo. *Psicología Industrial*.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions for Human Resource Management. *SHRM Research, 1–10*.
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere, 17*(56), 139–144. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Lozada, L. J. (2008). El Coaching... *Revista Escuela de Administración de Negocios, 63*. <http://www.redalyc.org/html/206/20611455009/>
- Luna, M. (2010). *Módulo 2 Investigación comprensiva: aplicaciones metodológicas*.
- Maiti, B. (1981). Aportes de Taylor y de los Gilbreth. *Journal of Chemical Information and Modeling, 53*(9), 1689–1699.

- Mandoki, K. (2008). *Estética cotidiana y juegos de la cultura*.
- Mantilla, L. (1991). El juego y el jugar ¿Un camino unilineal y sin retorno? *Estudios Sobre Las Culturas Contemporaneas*, 4(12), 101–123. <https://www.redalyc.org/pdf/316/31641206.pdf>
- Marín, M., Nieto, M., & Ordi, H. (2013). Efecto del flujo y el afecto positivo en el bienestar psicológico. *Boletín de Psicología*, 107, 71–90. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4199795>
- Martínez, J. (1992). Bachelard, Popper y el compromiso racionalista de la ciencia. *Convivium*, 3, 75. <https://core.ac.uk/download/pdf/39061739.pdf>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, 20, 165–193. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1998). Desarrollo y necesidades humanas. *Desarrollo a Escala Humana, Conceptos, Aplicaciones y Algunas Reflexiones*, 37–68.
- Mayo, E. (1977). El Experimento De Hawthorne En La Western Electric Company. “*Teoría de La Organización*”, 65–82.
- Mazuera, A., & Murillo, A. (2010). *Relación del bienestar laboral con los mecanismos reivindicatorios de los derechos de los trabajadores y su entorno social en un enfoque sistémico* (Vol. 9, Issue 1). Universidad Tecnológica de Pereira.
- Mesa, R. (1995). La formación administrativa apoyada en los juegos gerenciales. *Unievrsidad EAFIT. N 98*, 45–57.
- Ministerio de Salud; y Protección Social De Colombia. (2015). Abecé Pausas Activas. *Grupo de Modos, Condiciones y Estilos de Vida Saludables*, 1–4. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abecé-pausas-activas.pdf>
- Ministerio de trabajo. (2017). *Ley 1857 de 2017.pdf*. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/60092587/CONCEPTO+UNIFICADO++Ley+1857+de+2017.pdf>
- Molina-Gallo, J. A., & Sánchez-Londoño, N. (2016). Expresiones alternativas de los y las jóvenes desde el juego la diversión y la fiesta en la ciudad de Medellín como acciones de transformación social. In http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2973/Anexo%206_EL%20JUEGO%2c%20LA%20DIVERSI%2c%2093N%20Y%20LA%20FIESTA%2c%20ACCIONES%20JUVENILES%20DE%20TRANSFORMACION%20SOCIAL.pdf?sequence=7&isAllowed=y.
- Molina-Gallo, J. A., & Sánchez-Londoño, N. (2017). Expresiones alternativas de los y las jóvenes desde el juego, la diversión y la fiesta en la ciudad de Medellín como acciones de transformación social. Http://Ridum.Umanizales.Edu.Co:8080/Xmlui/Bitstream/Handle/6789/2973/Sanchez_Londoño_Nestor_Daniel_2017.Pdf?Sequence=1&isAllowed=y, 42.
- Montoya, M. (2013). *Desarrollo de un prototipo de juego didactico para la enseñanza de la gestion de inventarios al publico en general*. 116. <http://www.bdigital.unal.edu.co/12122/>
- Morales, E. (2017). *El proceso de gamification como revitalizador socio-empresarial. Una visión desde la sociología de las organizaciones*. 1–18.
- Munck;, L., de Sousa, R., & Silva, A. (2012). Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. *Interações (Campo Grande)*, 13(1), 105–120. <https://doi.org/10.1590/s1518-70122012000100010>

- Navarro, Á., & Ripoll, O. (2014). *El gran libro de los juegos, para toda la familia*. Grupo Anaya.
- Newson, J., & Newson, E. (1999). *Juguetes y objetos para jugar*. Ceac.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear Capacidades: propuesta para el desarrollo humano*. Paidós.
- Nussbaum, M. (2014). *Emociones políticas, por qué el amor es importante para la justicia* (Paidós (ed.)).
- ONU. (1991). *Convención sobre los derechos del niño*. 75–96. <https://doi.org/10.18356/51f8034c-es>
- Osorio-Correa, E. (2011). *El campo de la recreación como un modelo de justicia social: una mirada a la experiencia*. 32–51.
- Osorio Correa, E. (2019). *Asuntos presentes en el campo de la recreación*. Casa de la preguntas.
- Palillero, K. (2012). *resumen-caillois-los-juegos-y-los-hombres*. [Http://Timocratico.Blogspot.Com](http://Timocratico.Blogspot.Com). <http://timocratico.blogspot.com/2012/04/resumen-caillois-los-juegos-y-los.html>
- Paredes, J. (2002). *El deporte como juego: un análisis cultural* [Universidad de Alicante]. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10115/1/Paredes-Ortiz-Jesus.pdf> <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/10115/1/Paredes Ortiz, Jesús.pdf>
- Parolini, M. (1994). *El libro de los juegos* (S. Pablo (ed.)).
- Patlán, J. P. (2014). Definición y consecuencias del clima organizacional. Resultado de tres estudios en población mexicana. In *El manual moderno* (Ed.), *Clima y ambiente organizacional* (pp. 39–86). https://books.google.com.co/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PT58&lpg=PT58&dq=Definición+y+consecuencias+del+clima+organizacional.+Resultado+de+tres+estudios+en+poblacion+mexicana&source=bl&ots=YHpEOT5EAS&sig=ACfU3U0_eTKvFtt2LDAY_z4XOGlOXQIUSg&hl=es&sa=X&ved=2ahU
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo* (Síntesis (ed.); 1st ed.).
- Peralta-Antiga, R., Medina Valencia, R. T., Osorio Correa, E., & Margarita, S. C. C. (2015). *Aproximaciones para la construcción del campo de la recreación en Latinoamérica* (Issue August). <http://leecolima.net/agora/pdf/LIBRO APROXIMACIONES.pdf>
- Pérez, R. (1999). *Juegos estacionarios de piso y de pared*. Kinesis.
- Piaget, J. (1973). *La formación del símbolo en el niño*. Fondo de cultura económica.
- Plata, J., Morales, M., & Arias, M. (2009). Impacto de los juegos gerenciales en los programas de administración de empresas como herramienta pedagógica. *Facultad de Ciencias Económicas. Volumen: XVII*, 77–94.
- Pueyo, A. (2015). *Musculoskeletal disorders and occupational diseases in construction*. 71. <https://www.mendeley.com/viewer/?fileId=774e9391-827a-ad85-182e-8b671b399634&documentId=fd4bd4ec-e746-30e5-a229-d0333081393c>
- Pujol, A. (2006). Ciudad, fiesta y poder en el mundo contemporáneo. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos*, 4(2), 36–49.
- RAE. (2019). *Definición de bienestar*. RAE. <https://dle.rae.es/bienestar?m=form>
- Ramírez de Arellano, C. (2014). *Buenas practicas para mejorar el bienestar laboral en las empresas*.
- Ramírez, V. C., Aristizabal, G. J., & Quiceno, S. J. E. (2013). Los planes de bienestar y las organizaciones saludables. *Emerging Infectious Diseases*, 4(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0304-4017\(96\)01152-1](https://doi.org/10.1016/S0304-4017(96)01152-1)
- Ramos, T. (2010). Brincar com os diferentes e as diferenças. In *Brincar com o outro* (pp. 101–

- 126).
- Restrepo, C. (2015). Estructuración de Las Bases Para La Implementación Y Desarrollo Del Programa De Pausas Activas (Gimnasia Laboral) En Los Funcionarios De La U.D.C.a. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*, 1(1), 57. <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/296>
- Revista Dinero. (2016). *La selección y retención del personal es primordial en el desarrollo empresarial*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/la-importancia-del-recurso-humano-y-los-procesos-de-seleccion/221480>
- Riascos, L., Riascos, N., & Yona, G. (2018). Importancia de la práctica de pausas activas para contrarrestar enfermedades laborales en odontólogos. *Https://Repository.Ces.Edu.Co/*, 32. https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/4164/2/PAUSAS_ACTIVAS_V.9.pdf
- Rivera, H. (2010). Cambio estrategico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII, 87–119.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103–113. <https://doi.org/10.25100/cdea.v28i47.77>
- Roca, T. (1967). Gimnasia de pausa [Escuela de especialidades JULIO RUIZ DE ALDA]. In *Teresa María Roca* (Vol. 1, Issue 1). <https://core.ac.uk/download/pdf/148683321.pdf>
- Rodrigues, P., Polizzi, A., & Matías, M. (2015). Bem-Estar No Trabalho E Percepção De Sucesso Na Carreira Como Antecedentes De Intenção De Rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71–93. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- Rodríguez, M. C., & Dabos, G. E. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 219–242. <https://doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Saavedra-Mayorga, J. J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: Los critical managemenet studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 45–60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913042003>
- Saldaña, A. (2010). Las interfaces lúdicas en la organización. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Saldaña, A., & Villanueva, H. (2014). *Elementos para una teoría del capital lúdico organizacional*. 26.
- Sanabria, M. (2010). El modelo ecuménico para la comprensión organizacional Una propuesta teórica favorable a la comprensión del sistema cognoscitivo propio de la administración y de su construcción como disciplina. In *“Universidad & Empresa” Journal; Vol. 8, núm. 11 (2006)*.
- Sanabria, M., Hernández, A., Ortega, F., Méndez, C., & Saavedra, J. (2016). *Línea de investigación en Estudios organizacionales*. <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Investigacion/Documentos/Linea-de-Investigacion-en-Estudios-Organizacionale>: <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Investigacion/Documentos/> recuperado el 16112016
- Sanabria, M., Saavedra-Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales (organization studies): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Universidad del Rosario.
- Sanabria, M., Saavedra, J., & Smida, A. (2015). *Los Estudios Críticos En Administración : Origen , Evolución Y Posibilidades De Aporte Organizacionales En América Latina * Critical*

- Studies in Administration: Origin, Evolution and Potential Contribution To the Field Development of Organizational Studi.* XXIII(1), 209–234.
- Sánchez-Londoño, Néstor; (2000). El recreo humano. [Http://Www.Redcreacion.Org/Articulos/RecreoHumano.Htm](http://www.Redcreacion.Org/Articulos/RecreoHumano.Htm), 972.
<http://www.redcreacion.org/articulos/recreoHumano.htm>
- Sánchez-Londoño, Néstor; Birguez, A., & Pinzón, L. (2019). *El juego: un pre-texto para el encuentro social.* Vi, 1–20.
- Sánchez-Londoño, Néstor, Florez, A., García, D., Gutiérrez, E., Pertnett, L., Castellanos, M., González, N., Bojacá, P., Correa, P., Barrero, R., Moreno, L., & Salazar, I. (2014). Metodología NAVES_su ser y su hacer_actualización. [Https://Juegoyninez.Org/Wp-Content/Uploads/2018/03/Metodologia-NAVES-Actualizacion.Pdf](https://Juegoyninez.Org/Wp-Content/Uploads/2018/03/Metodologia-NAVES-Actualizacion.Pdf), 130.
- Sánchez Londoño, N. D. (2020). Recreación, juego y decolonialidad: una aproximación urgente y necesaria. *Cuerpo, Cultura y Movimiento*, 10(1), 109–126.
<https://doi.org/10.15332/2422474x/5965>
- Sánchez, N. D., Molina, J., & Gaitán, G. (2020). Juegos autóctonos y juegos tradicionales patrimonio cultural para el encuentro y la reconciliación.pdf. In Y. M. R. J. J. R. J. A. M. Forero (Ed.), *Patrimonio cultural: Contextos en transición: pedagogía, cultura y economía sustentable en comunidades americanas* (Corporació, pp. 138–146).
<https://hdl.handle.net/10656/11265>
- Santos, B. de S. (2011). Epistemologías del Sur. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 54(4), 17–39.
- Scharager, J., & Armijo, I. (2001). Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales. *Escuela de Psicología*, 2001, 1–3.
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31715755/muestreo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492324063&Signature=HI%2Bk%202FX78WYO8yd6o2tXXHKzqmk%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DMetodologia_de_la_Investigacion_Es
- Sigala, M. (2015). The application and impact of gamification funware on trip planning and experiences: the case of TripAdvisor's funware. *Electronic Markets*, 25(3), 189–209.
<https://doi.org/10.1007/s12525-014-0179-1>
- Simoneau, S., St-vincent, M., & Chicoine, D. (2008). Lesiones por movimientos repetitivos. Comprenderlas para prevenirlas. *Quaderns de Salut Pública i Administració de Serveis de Salut*, 26, 1–47. <https://eves.san.gva.es/web/guest/publicacions-eves;jsessionid=7C1D4E1D279808C904FAFD5DFA012E8A#ancla2>
- Tabares, F. (2008). De la ciudadanía asistida a la ciudadanía emancipada. Apuntes para la lectura del aporte del ocio en contextos de exclusión. *Revista Iberoamericana*, 3(1), 1–14.
<http://www.lazer.eefd.ufrj.br/animadorsociocultural/pdf/ac505.pdf>
- Tabares, F. (2010). Juegos populares y tradicionales, ocio y diferencia colonial. *Polis (Santiago)*, 26(26), 157–173. <https://doi.org/10.4067/s0718-65682010000200008>
- Tabares, F. (2011). El conocimiento del ocio en las sociedades periféricas. Análisis de la producción cinética sobre ocio, recreación y tiempo libre en Colombia. *Forest Ecology and Management*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.1051/forest>
- Tabares, F., Ossa, A., & Molina, V. (2005). *El ocio el tiempo libre y la recreación en américa latina. Problematicaciones y desafíos* (Corporación Cívitas (ed.)).
- Tirado, M. (1998). *El Juego y el arte de ser... humano*. Universidad de Antioquia.
- Tirado, M. (2014). Para jug-arte mejor. Una mirada desde la estética y la ética. *Espacios En*

-
- Blanco. Serie Indagaciones*, 24(1), 0–0.
- Torres, S. (2017). *El Bienestar Laboral en las Empresas como Responsabilidad Social Empresarial en Colombia* Artículo de ponencia presentado Para optar al título de Administrador de Negocios. <http://revistas.usb.edu.co/>
- Toti, G. (1975). *Tiempo libre y explotación capitalista*. Fondo de cultura económica.
- Uriondo, M. . (2012). Hagan juego señores 1. *Actualidad Económica*.
- Urra-Medina, E., Núñez-Carrasco, R., Retamal-Valenzuela, C., & Jure-Cares, L. (2014). Case study approaches in nursing research. *Ciencia y Enfermería*, 20(1), 131–142.
- Velandia, Á. Y. C. M. J. C. R. (2014). Medidas de bienestar en empleados: Análisis de los estudios realizados entre 2002 y 2012 desde la noción de organización saludable. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Verdú, V., José-Luis, M., Martínez, M., García, J., & Uría, J. (2003). *Fiesta, juego y ocio en la historia* (Universida).
- Villanueva, H. (2015). *Juego y Socialización del conocimiento: El caso del Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana*.

ANEXOS

Anexo No: 1. Grupo focal

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

PROCESO DE INVESTIGACIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE JUEGO PARA LA MEJORA DEL BIENESTAR LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES GRUPO FOCAL

PRESENTACIÓN:

El desarrollo de este grupo focal, se presenta en el marco de la investigación sobre la implementación de un programa de juegos que favorezca el bienestar laboral y la productividad en las organizaciones, comprendiendo que el bienestar laboral y la productividad pasa por el reconocimiento de que es necesario transformar los hábitos de las personas para que logren hacerse protagonistas de sus procesos de cambio y desarrollo.

El grupo focal para realizar pretende recabar información sobre un aspecto muy importantes en el proceso de investigación:

1. La realización de trabajos repetitivos que desgastan.

Es clave que para el desarrollo de este grupo focal se cuente con algunas acciones de juego que permitan en los participantes la generación de un ambiente de confianza para el desarrollo de la conversación.

ASPECTOS CLAVES A TENER EN CUENTA:

Para el desarrollo del grupo focal se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- a. Prepare con anterioridad los materiales.
- b. Identifique los asistentes y concerte con ellos el día, la hora y el lugar de realización del grupo focal.
- c. Prepare una planilla de asistencia, los datos de los entrevistados son muy importantes en el proceso.
- d. Es necesario que con un formato de consentimiento informado.
- e. Ya en el encuentro es necesario informar muy bien de que se trata el grupo y cuáles son los objetivos de la investigación.
- f. Los participantes deben firmar el consentimiento informado y la planilla de asistencia.
- g. Solicite permiso para grabar y ojalá pueda grabar toda la sesión del grupo.
- h. Es necesario que alguien del equipo tome nota de todo lo que le llame la atención.
- i. Inicie y termine con juegos que conecten a los participantes.
- j. De las gracias a quienes le brindaron información y hacen posible su trabajo.
- k. No olvide tener registro fotográfico de la actividad.

OBJETIVOS:

Consolidar la información de los participantes de la organización que permita el enriquecimiento de un modelo de juegos para la mejora del bienestar laboral.

DESARROLLO DEL GRUPO FOCAL:

- Saludo y presentación del equipo de investigación:
 - a. Presentación de los participantes en caso de que no se conozcan.
 - b. Presentación de los objetivo de la investigación y del propósito del grupo.
 - c. Firmas de asistencia y de consentimiento informado.

Al respecto se evidencian tres tipos de factores:

1. Características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades)
2. Prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicaciones horizontales y verticales)
3. Factores que afectan el entorno de trabajo de la gente (buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados, información compartida)

De esta manera, para el componente de agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas, nuestro modelo contempla el protocolo *Re-activando... nos*: Trabajo sobre el agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.

GRUPO FOCAL

- Trabajo sobre el agotamiento y fatiga por la realización de actividades monótonas y repetitivas.

Bienestar laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo se sienten los colaboradores en su trabajo diario. • Se sienten agotados con labores repetitivas en su trabajo diario. • Este agotamiento afecta la vida en casa. Cómo.
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo se descansa en as
Agotamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Sus actividades laborales son repetitivas • Que partes del cuerpo les duelen más por sus labores repetitivas • Qué sucede cuando no se alcanzan las metas de producción.
Pausas activas	<ul style="list-style-type: none"> • Han hecho o hacen pausas activas. Si. No. Por qué. • Les gusta hacer sus pausas activas. • Qué sienten cuando hacen sus pausas activas.
juego	<ul style="list-style-type: none"> • Les gustaría tener un espacio de algunos minutos para descansar durante la jornada. • Juegan en los espacios laborales. • Juegan en casa con sus familias.

NOTA: Es importante tener en cuenta que no es necesario hacer todas las preguntas, que las mismas son fundamentalmente una guía para la conversación.

- Realizar un juego para terminar de acuerdo con el ambiente (definir juego y metodología).
- De las gracias a quienes hacen posible su trabajo.

Anexo No. 2. Matriz de Excel: Análisis de la entrevista

#	OBJETIVO	VARIABLE	SUB-VARIABLE		
			Bienestar laboral	Agotamiento por tareas repetitivas y monótonas	Pausa activas
Mónica Leguizamón ¹⁴ Sub gerente	Formular una propuesta de juegos que, a partir de la implementación de pausas activas jugando, favorezca el bienestar laboral en una organización	Bienestar laboral	* Hemos aprendido que no es solo producir, la vida de nuestros empedados es importante	* Pasar tanto tiempo en un postura es desgastante y debemos valorar las personas que tenemos y como las tenemos	* Fue muy valiosísimo jugar en espacio y tiempos exclusivos para las pausas
			* Buscamos que los tiempos de trabajo sea el mas agradable para ellos	* estos tiempos fueron muy importantes	* Jugar fue divertido, el trabajo rindió más
			* Buscamos tener un equipo de trabajo no solo empleados	* se rompió la desconfianza y se reconoció más al compañero, al trabajador, al jefe	* las pausa a través de juego fue para entender y comprender las diferentes formas y reacciones de los empleados
			* La motivación en el la fábrica cambio	*Las horas laborales fue mucho más placenteras	* Los Juegos ayudaron a despejar la monotonía y se disfrutaba muchos estos tiempos
			* A los empleados los vimos más comprometidos por la fábrica	* Se veían más alegres y salía más rápida la producción	* Eran muy esperados los tiempos para jugar
			* Habían más tiempos cordiales entre los empleados, se apoyaban más	* La producción a veces se paralizaba por uno o dos empleados y retrasaba las entregas; ahora era más fácil apoyar, solicitar un favor era más cordial para recibir y darlo	* Las pausa por medio de juegos lograron hacer apoyo, trabajo en apoyo y equipo
			* El ánimo de los empleados cambio	* Ya no era tan fuerte la monotonía, había más alegría	* Las Pausa sacaron la alegría en personas que no reían, no disfrutaban la vida laboral
			* Se sienten más seguros de la fábrica	* La proyección de las condiciones físicas y financieras de la fábrica mejoraron, la percepción de estabilidad se comprendió por los empleados	* Trabajo en equipo y apoyo individual potencializo la estabilidad de la fábrica que es dada por el equipo de trabajo, el juego en las pausa activas afloro esta parte del equipo de trabajo

¹⁴ El nombre es ficticio y fue cambiado para proteger la identidad de la entrevistada.

Anexo No: 3. Formato de evaluación de talleres

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
PROCESO DE INVESTIGACIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE JUEGO PARA LA
MEJORA DEL BIENESTAR LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES
FICHA DE EVALUACIÓN DE TALLERES

Con el fin de mejorar la calidad de los encuentros que realizaremos en próximas oportunidades, a continuación, aparecen una serie de afirmaciones en relación con diferentes aspectos en el desarrollo de este evento. Esta información es de carácter **CONFIDENCIAL** y en nada compromete a quien la diligencie. Por favor sea lo más objetivo y sincero posible en sus respuestas.

Marque con una X debajo de la casilla que refleje mejor su opinión, en relación con cada una de las siguientes afirmaciones.

I. ORGANIZACIÓN

	Total Acuerdo	De Acuerdo	Ni acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
1. El tiempo dispuesto para el encuentro fue suficiente					
2. Se dio cumplimiento a los horarios previstos					
3. Se notó planeación y organización durante el encuentro					
4. Los organizadores del evento mostraron hacia mí una actitud amable.					
5. Recibí información oportuna cuando la requerí					

II. ACERCA DEL PROGRAMA

	Total Acuerdo	De Acuerdo	Ni acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
1. El encuentro llenó mis expectativas					
2. Se cumplió con las metas previstas					
3. Los temas desarrollados aportan a mi formación					
4. La metodología implementada en el encuentro fue adecuada.					
5. Durante el encuentro se permitieron espacios de discusión y diálogo frente a las diferentes situaciones					
6. Los talleristas expresaron con claridad y coherencia las ideas					
7. Se generaron momentos de integración y conocimiento entre los participantes					

III. LOGÍSTICA

	Total Acuerdo	De Acuerdo	Ni acuerdo ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Total Desacuerdo
1. La iluminación del salón fue adecuada					
2. La calidad del sonido fue buena					
3. Los medios audiovisuales fueron pertinentes con la actividad					
4. Se dispuso de materiales suficientes para la realización de los talleres					

Observaciones:

