

La recreación organizacional como herramienta al servicio de la responsabilidad social de las organizaciones¹ hacia sus trabajadores

RESUMEN

Este artículo presenta algunos de los resultados de una investigación acerca de cómo la Recreación Organizacional está siendo crecientemente adoptada por diversas organizaciones como herramienta para el desarrollo de la Calidad de Vida Laboral (CVL) de sus trabajadores, situada en el contexto más amplio de la aplicación de la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), particularmente la de las empresas. En ella se procuró conocer la percepción y opinión de los ejecutivos y/o técnicos de siete organizaciones vinculadas a estas actividades (cada una de las cuales desempeña al menos uno de los siguientes roles: contratante, oferente del servicio, o consultora intermediaria que subcontrata servicios de recreación organizacional para integrarlos al conjunto de servicios que ofrece a sus clientes) sobre distintos temas relacionados con este novedoso fenómeno. Este documento se focaliza en dos de esos temas: por un lado, se consideran las razones que mueven a unos y a otros actores y, por el otro, se identifican los beneficios que las actividades de recreación brindan a las organizaciones, así como también a sus trabajadores y a sus equipos de trabajo. En forma complementaria, se comparten algunos otros resultados que, aunque pertinentes para considerar posibilidades y horizontes de futuro para estas cuestiones, no se los analiza con la misma profundidad. La investigación tuvo un carácter exploratorio y se basó en entrevistas semi-estructuradas. Los resultados de esta investigación aportan a la com-

¹ Para los autores de este artículo, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se considera una forma particular del concepto más amplio de Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO). Debido que el concepto de RSE posee un mayor desarrollo teórico que el de RSO, en algunos pasajes del artículo se hablará de RSE, ya que la literatura que relaciona la Responsabilidad Social con el tema en cuestión corresponde únicamente a la RSE.

DATOS DE LOS AUTORES:

Camila Gottlieb Fernández

Título académico: Licenciada en Educación - opción Recreación y Tiempo Libre

CONTACTO:

camigottlieb@gmail.com

Sebastián Novelli Argenzio

Título académico: Licenciado en Educación - opción Recreación y Tiempo Libre

CONTACTO:

seannoar@gmail.com

Álvaro Silva Muñoz

Título académico: Magíster en Política y Gestión de la Educación

Pertenencia institucional:

Universidad Católica del Uruguay

Cargo: Profesor de Sociología de la Educación

CONTACTO:

alvaro.silmu@gmail.com

Recibido: 14/09/2016

Aceptado: 29/11/2016

prensión de un fenómeno novedoso en materia de gestión del capital humano, guiado por las orientaciones de la filosofía de Responsabilidad Social, que está basado en la articulación de conceptos y modelos sobre la Recreación con otras iniciativas organizacionales dirigidas a mejorar la calidad de vida de los empleados.

Palabras claves: Recreación, Organizaciones, Responsabilidad Social Organizacional, Calidad de Vida Laboral, Cultura Organizacional

● ABSTRACT

This article presents the results of an investigation about how Organizational Recreation is increasingly being adopted by various organizations as a tool for the development of the quality of employees' working life, located in the broader context of the promotion of Organizational Social Responsibility (OSR). In the first instance, it was sought to know the perception and opinion of the executives and / or technicians of seven organizations linked to these activities, either in the role of contractors, service providers and /or intermediary consultants who subcontract these services to integrate them into the set of services they offer their customers. Subsequently, based on the information collected in interviews with these actors, the speeches in question were analyzed, basically, in two lines. On the one hand, there was a deepening of the reasons that motivate one or the other actors and, on the other hand, the benefits that recreation activities give to organizations, as well as their workers and their work teams. In other way, the article shows other results that, although are important to consider for future research activities, they are not analyzed with the same depth. It is an exploratory research and the information was collected using semi-structured interviews. The results of this research contribute to the understanding of a novel phenomenon in human capital management, guided by the orientations of the philosophy of Social Responsibility, which is based on the articulation of concepts and models about Recreation with other organizational initiatives directed to improve the quality of employees' working life.

Keywords: Recreation, Organizations, Organizational Social Responsibility, Quality of Work Life, Organizational Culture

»» INTRODUCCIÓN

La investigación fue diseñada para responder algunas preguntas, una de las cuales fue: ¿cuáles son los aportes de la Recreación al ámbito laboral a nivel personal, grupal y organizacional?, En particular, ¿de qué manera la Recreación Organizacional puede contribuir a las políticas de Calidad de Vida Laboral que muchas empresas están implementando en el marco del enfoque de RSO? El interés por este tema se basa en el hecho de que la Recreación constituye un área que se encuentra en creciente desarrollo y entre sus múltiples expresiones, permite establecer estrechos diálogos con diversas organizaciones, sus dinámicas y, específicamente, la gestión de sus recursos humanos.

En este sentido, la investigación implicó un desafío novedoso, cuyos resultados contribuyen a alimentar futuras investigaciones en esta área temática, ya que dan soporte a los fundamentos

de prácticas que se orientan hacia la mejora continua de la calidad de vida laboral (CVL). Los resultados obtenidos sugieren que la Recreación Organizacional puede convertirse en una muy útil herramienta al servicio de las políticas de RSO dirigidas a las personas que trabajan en las organizaciones.

Este artículo se estructura en cuatro secciones. En la primera se presenta una breve revisión de la literatura académica acerca de los temas aquí considerados, con la finalidad de explicitar el marco conceptual que orientó el diseño de la investigación. Se analizan los dos conceptos centrales (Recreación Organizacional y RSO) y se plantean algunas cuestiones sobre la articulación entre ambos. En la segunda sección se explica brevemente la metodología de investigación empleada. Esta metodología estuvo basada en entrevistas a nueve ejecutivos y técnicos de siete organizaciones que operan en Montevideo. En la tercera parte se realiza el análisis de los discursos emergentes, poniendo foco en dos de los temas incluidos en la pauta de entrevista: los motivos por los que se contratan o se ofrecen servicios de Recreación Organizacional y los beneficios de la misma a las políticas de la calidad de vida laboral (CVL). En la cuarta sección se reflexiona sobre la relevancia de los resultados obtenidos, las limitaciones metodológicas de la investigación y los temas sobre los cuales se podría investigar a futuro para avanzar en la comprensión del papel que puede desempeñar la Recreación Organizacional en el diseño y ejecución de políticas de RSO hacia los empleados.



MARCO CONCEPTUAL

PRINCIPALES IDEAS EN TORNO AL CONCEPTO DE RECREACIÓN

Los enfoques en Recreación resultan múltiples y responden a diferentes requerimientos, necesidades, apuestas y, de última, remiten a distintas concepciones del ser humano, de su entorno, los grupos que conforma y a los que pertenece, y la sociedad en su conjunto. Por un lado, Lema y Machado (2009, p. 312) afirman que la recreación “refiere a un campo de la existencia humana, donde el individuo puede satisfacer libremente necesidades psicoespirituales de esparcimiento, descanso y creación”. Por otro lado, Inés Moreno (2006) pone el énfasis de la recreación en una actividad que, aunque libre, espontánea y voluntaria, requiere una formación permanente, ya que persigue objetivos específicos. Como se verá más adelante, cuando se toma contacto con las organizaciones referidas al principio, estos planteos se encuentran en la base de la recreación como propuesta de actividades organizadas, que adquieren institucionalidad y generan placer al participar de ellas.

De esta forma, según sean los objetivos perseguidos, el componente de los plazos comienza a jugar un rol importante, según se busquen beneficios inmediatos (recreacionismo) o dar lugar a procesos más extendidos en el tiempo (recreación educativa). Así, las organizaciones que contratan propuestas de recreación, como se verá luego, navegan entre la realización de experiencias puntuales y algunas líneas de trabajo (generalmente, incluidas en un marco de RSO) más sostenidas en el tiempo. Esta tensión que se pone en juego en los plazos es emergente, en este sentido, de una concepción de la recreación como entretenimiento (recreacionismo) o como parte de un desarrollo humano (recreación educativa). En el primer caso, según Moreno (2006), el foco se sitúa en los objetivos de la propia actividad, mientras que en el otro paradigma el énfasis se pone en las necesidades de los participantes.

En efecto, los beneficios de la recreación son aquellos resultados que las personas, los grupos y la sociedad obtienen de la vivencia recreativa. En este caso, creemos pertinente que la división planteada por algunos autores, que realizan la distinción entre beneficios personales, sociales, medioambientales y económicos, puede ser bienvenida en esta investigación, ya que desde las actividades de recreación organizacional todas estas categorías pueden ser abarcadas.

Esperanza Osorio, en 2011, al respecto, escribe que

“la dinamización de las prácticas recreativas se fundamenta principalmente en la creación de espacios pedagógicos, donde se privilegia la participación activa de las personas, la potenciación de la capacidad de toma de decisiones y solución de problemas y conflictos y el desarrollo de habilidades para la vida, con un eje central, transversal, como es la lúdica, el goce y el placer por lo que se hace”.

Lema y Machado (2013) se refieren a la recreación como una metodología grupal, y es por esto que mencionan a Puig y Trilla (1996), quienes señalan que los aprendizajes se ven beneficiados ya que se encuentran dentro de una vivencia grupal y colectiva, y gracias a estas situaciones grupales es que los sujetos terminan aprendiendo. Así, según la propia Esperanza Osorio (2011), se puede “mejorar una situación”, que puede afectar a nivel individual o grupal, como en el grupo de trabajo; también se puede “prevenir que una condición empeore”, y esto, como se podrá apreciar luego, estará vinculado a los inherentes conflictos humanos y laborales. Por último, se encuentra la “realización de una experiencia psicológica”, que está referida a los beneficios psíquicos; como un ejemplo se menciona la reducción del estrés, la autorrealización, etc.

Estos planteos, a su vez, se apoyan en el modelo de Desarrollo a Escala Humana de Max Neef (1993), quien aborda la cuestión de las necesidades humanas. Según él, todas las personas presentamos necesidades y buscamos de alguna manera un satisfactor para satisfacerlas. He aquí la primera distinción que suele confundir a los lectores, entre necesidades y satisfactores: los segundos son la manera de saciar a las primeras. Max Neef (1993) propone una manera de clasificar a las necesidades, en categorías existenciales y categorías axiológicas. Estas últimas se desprenden de los valores predominantes en la sociedad. Es por eso que las primeras incluyen necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar por un lado, y las axiológicas necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad. Esperanza Osorio (2011), en esta dirección, propone que la recreación es un satisfactor sinérgico, que Max Neef (1993, p.60-61) define como “aquellos que por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades”.

Para avanzar en el estudio de los aportes de la recreación en esta investigación, se hace necesario caracterizar mínimamente al ámbito organizacional. En efecto, este espacio es el receptáculo, contenedor y contexto de las iniciativas en recreación objeto de este estudio.

Organizaciones son “las entidades formalizadas que comprenden un conjunto de personas reunidas para un fin común. Las organizaciones se comportan según la actividad humana y pueden clasificarse en públicas o privadas, con fines de lucro, gubernamentales o no gubernamentales, etc.” (Lusthaus et al., 2002, p.14). Por otro lado, Castells (1996) entiende a las organizaciones como “sistemas específicos de recursos que se orientan a la realización de metas específicas” (p.202).

Existe otro análisis muy interesante para entender a las organizaciones partiendo de las instituciones. Éstas se definen como “aquellos cuerpos normativo- jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (Schvarstein, 1991, p.26). Las instituciones en cada sociedad definen el orden social; se pone el ejemplo del médico y el paciente, bajo la institución salud, donde se define no sólo los roles de cada uno sino hasta la esfera económica, lo que se paga, dónde, etc. Además, éstas determinan lo instituido “como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social” (Schvarstein, 1991, p.26).

A partir de esto, Schvarstein (1991) determina algunas características de las organizaciones que aquí se repasan:

“Establecimientos tales como escuelas, fábricas, hospitales a los cuales se asigna en general una finalidad social determinada por una o más de las instituciones definidas en el punto anterior. (...) Las organizaciones están entonces atravesadas por muchas instituciones que determinan “verticalmente” aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este es el concepto de atravesamiento. (...) Las organizaciones, aún en su carácter de establecimiento, son lugares “virtuales” que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene el observador.” (p. 29).

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

Finalmente, el otro concepto que completa este breve recorrido necesario para el abordaje posterior, es el de Responsabilidad Social Organizacional o de las Organizaciones (RSO). Como se verá posteriormente, las propuestas de recreación que se analizarán se vinculan en mayor o menor medida a un área desplegada en las organizaciones a efectos de construir un mejor clima laboral, retener el talento, favorecer el trabajo en equipo, etc.; elementos todos vinculados al impulso de la RSO.

La reflexión en torno a la Responsabilidad Social se hace fuerte a partir de grandes preocupaciones a nivel global. Por un lado, la precariedad del mundo laboral, que ha devenido en una pauperización de la población. Por otro lado, la preocupación por el medio ambiente, explotado sin regulación por la actividad económica, y por mejorar el ambiente laboral para lograr un balance familia-trabajo, etc. (Herrera, 2007). Además, se ha instalado la necesidad de que las organizaciones sean más transparentes con sus decisiones económicas, en una coyuntura global de medios masivos de comunicación y de desregulación de vínculos con sus clientes. Se puede afirmar que el surgimiento de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) – antecedente de la RSO, aunque ésta constituye una conceptualización más amplia – se debe a un cambio en el sistema de valores, especialmente en la moralidad de una sociedad que comienza a mirar con otros ojos cuestiones que hasta hace poco eran cotidianas (Fuentes, Núñez, Veroz, 2005).

Ya en Uruguay, se define Responsabilidad Social como

“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo salud y el bienestar de la

sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (DERES, 2013, p.12).

Para comenzar con acciones de RSE hay preguntarse una serie de aspectos que definirán la ética empresarial. Pensar acerca de cuáles son los fines de la empresa, rol del trabajador, cuál es la importancia del trabajo en la vida de las personas, qué lugar le damos a la dignidad de las personas, qué lugar le damos al medio ambiente y qué queremos dejarle a próximas generaciones. Todo eso definirá la esencia misma de la empresa y condicionarán las acciones de RSE: “Todo lo otro, sin un plan y una reflexión acerca de todo lo anterior mencionado, es puro marketing y acciones que son difíciles sostener en el tiempo” (Urcelay, 2005, p.36).

Como ya se mencionó, las acciones internas de RSO están dedicadas a los recursos humanos, particularmente, al respeto por la dignidad de las personas, sus derechos y necesidades:

“Es dejar de considerar al trabajador como una fuente productiva de dinero, un recurso que se explota mientras sea necesario, para pasar a brindar antes que todo un marco de seguridad y salud laboral, otorgar planes de formación continua, dar oportunidades de forma justa para los trabajadores, crear espacios de participación, atender a sus problemas familiares, contar con liderazgos que ejerzan de forma respetuosa para con los otros, etc.” (Urcelay, 2005, p. 39).

Las acciones de RSO pueden oficiar de satisfactores a varias necesidades de los trabajadores. Es claro que en el mundo en que nos encontramos, las personas no solo eligen un trabajo tomando exclusivamente en cuenta la remuneración; hay varios otros factores que se encuentran dentro de esa toma de decisiones. Existen autores que plantean que la necesidad de seguridad y protección puede verse cubierta trabajando en una organización con visibles acciones de RSO, ya que pueden ver su accionar moral y sienten confianza de estar invirtiendo su tiempo y esfuerzo allí. Por otra parte, la necesidad de afecto y reconocimiento, también puede satisfacerse mediante buenas acciones de RSO, donde los trabajadores se sientan parte y perciban una similitud y coherencia entre los planes de la organización y los propios. Por último, la necesidad de afiliación y la de “existencia significativa” también pueden ser abordadas por acciones de RSO, donde se trabaje y se decida en equipo, generándose una identidad grupal.

Todas estas cuestiones vinculadas a los recursos humanos pueden agruparse bajo el ítem denominado Calidad de Vida Laboral (CVL), como componente de la RSO, que sintéticamente podríamos caracterizar así:

“Motivación hacia el trabajo, vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, satisfacción laboral, eficacia y productividad organizacionales, condiciones del entorno socioeconómico, bienestar físico, psicológico y social, relaciones interpersonales, participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas, autonomía y toma de decisiones de los individuos sobre sus respectivos puestos de trabajo, desarrollo integral del trabajador, estrategias de cambio para conseguir la optimización de la organización, métodos de gerencia de los recursos humanos, condiciones y medio ambiente de trabajo, el trabajador como recurso y no como un costo empresarial/productivo”. (Segurado y Agulló, 2002, p. 830).

RECREACIÓN ORGANIZACIONAL, CALIDAD DE VIDA LABORAL Y RSO

En los últimos tiempos las organizaciones han estado incrementando la contratación de servicios por parte de empresas dedicadas a la recreación, ya que estiman que constituye una valiosa herramienta para apuntalar, favorecer y desarrollar la CVL.

Las primeras empresas que se animaron a esta experiencia fueron las multinacionales, ya que sus oficinas matrices recomendaban la realización de estas actividades. Esto fue particularmente así en el caso de las empresas provenientes de los países europeos y Norteamérica. Otras son aquellas que su política de Recursos Humanos es llevada adelante por profesionales que en su educación han obtenido buenas referencias sobre este tipo de actividades.

El rol de un trabajador a lo largo de la historia ha sido variada desde la Revolución Industrial hasta ahora. Haciendo énfasis sólo en lo estrictamente laboral podemos encontrar diferencias abismales. Desde el trabajador auxiliar de una máquina, donde lo central era lo que se producía (una riqueza material) hasta el día de hoy, donde la clave está en el capital intelectual, lo que hacen las personas con el conocimiento acumulado (Cuenca et al, 2000).

“Las personas son el principal activo de una empresa porque ellas son las protagonistas y las responsables de su éxito o fracaso. La relación hombre-máquina, que llegó a despersonalizar el trabajo de las fábricas, ha dado paso a la valoración de la labor personal y grupal como núcleo de un nuevo hacer basado en la innovación. En este contexto se empiezan a valorar nuevas capacidades y nuevas actitudes (nivel de motivación, clima institucional, respeto a la diferencia, empatía...)” (Cuenca et al, 2000: p.261).

En cuanto a esas “nuevas capacidades y nuevas actitudes” podemos decir que son dos cualidades que se necesitan para poder trabajar a gusto y, al mismo tiempo, realizar las tareas con éxito: conociéndote a ti mismo y conociendo a los demás (Cuenca et al, 2000). Además:

“en este contexto, estar bien, sentirse bien, es requisito necesario para trabajar a gusto y ser eficiente. Hablando en términos empresariales, se dice que produce mucho más una persona que tiene una actitud positiva y optimista que aquella otra que se limita a cumplir su obligación. La nueva cultura del trabajo (...) es una cultura más humana, dado que se considera que la persona es la clave para interpretar la información y transmitir un conocimiento en continua renovación” (Cuenca et al, 2000: p. 263).

Para fomentar el éxito en los equipos de trabajos, entre otras razones, es que muchas organizaciones optan por la contratación de empresas de recreación para llevar adelante distintos tipos de actividades.

Los ejemplos de recreación en la empresa han sido muchos desde su inclusión. Torneos de fútbol entre compañeros, días de la familia (conocidos como *family day*), incentivos, festejo de logros, jornadas de integración, son algunos ejemplos de actividades que se realizan en el marco empresarial.

Los motivos sobre por qué realizar una actividad recreativa son tantos como pensamientos de directivos haya. Habrá algunos que desean que sus empleados pasen un día juntos divirtiéndose con actividades varias, sin otro objetivo más que este. En cambio, habrá otros que

piensan que estas actividades deben tener objetivos que mejoren el clima laboral, el relacionamiento entre los trabajadores, y por ende, mejoren los réditos económicos de la empresa.

“Las empresas buscan retener el talento y la experiencia adquiridos por las personas” (Moreno, 2010: p.161), estos pueden ser, perfectamente objetivos a tener en cuenta en la planificación de actividades recreativas. “Sin embargo, la ausencia de información por parte de quienes toman decisiones dentro de la empresa limita la contundencia que puede generar la actividad recreativa” (Moreno, 2010, p.161). Muchos profesionales que trabajan tomando decisiones dentro de las empresas pueden no ser del todo conscientes de los beneficios que estas actividades pueden tener, así como tampoco son atentos con el diseño y los objetivos de la actividad.

Para finalizar con esta sección dedicada al vínculo entre la recreación y el trabajo, se considera pertinente incluir los puntos en común que tienen el mundo laboral actual y las experiencias de ocio y recreación. Tal como plantean Cuenca et al (2000), el ocio y el trabajo coinciden en un conjunto de valores como la satisfacción personal, la realización individual y social, la calidad de vida, etc. En la esfera laboral del mundo de hoy, la inteligencia emocional es un valor invaluable, cualidad que se desprende de las vivencias de ocio y recreación. Por lo que se puede decir, que aquellos beneficios que brindan las experiencias de ocio y recreación son muy bien valoradas en el trabajo (Cuenca et al, 2000).

Quizás ésta sea una de las mayores razones por las cuales las experiencias de recreación a nivel organizacional sean, en el último tiempo, cada vez más utilizadas:

“En la era que comienza, el trabajo y el ocio se acercan al redefinir sus funciones, negando la separación que les había impuesto la etapa industrial (...) Trabajo y ocio dejan ver que lo importante no son ellos, sino la vida de las personas de quienes dependen” (Cuenca et al, 2000: p.264).



METODOLOGÍA

Dado que el área temática a investigar requería la profundización en diversos aspectos de las subjetividades de las personas, se optó por un enfoque cualitativo. Se priorizó el instrumento de las entrevistas, ya que con ellas se lograba un encuentro “cara a cara”, que permite indagar en los discursos que los actores elaboran. Mediante ellas se procuró identificar las razones que se esgrimen para contratar servicios de recreación (tanto desde la perspectiva de quienes los contratan como de quienes los ofrecen), la dimensión que va adquiriendo este campo de relaciones y cuáles son algunas de sus principales tensiones.

El universo de estudio estuvo constituido por tres tipos de organizaciones: las que contratan los servicios de recreación, las que los ofrecen (oferentes) y las empresas consultoras que los subcontratan para integrarlos a paquetes más amplios de servicios. Se realizaron entrevistas a: 1) ejecutivos de tres organizaciones que contratan servicios de recreación, todas ellas con más de 500 colaboradores (una empresa del sector comercial, otra del sector financiero y otra del sector educativo); 2) a cinco directores de tres empresas que ofrecen servicios de recreación organizacional y 3) al Director de Proyectos de Comunicación de una empresa del área de la comunicación que sub-contrata este tipo de servicios.

Para favorecer el análisis, se construyeron algunas categorías de análisis que, en la medida que resulta necesario, se desglosan en categorías aún más específicas.



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

MOTIVOS POR EL CUAL SE CONTRATAN LOS SERVICIOS DE RECREACIÓN ORGANIZACIONAL

En cuanto a los motivos por los cuales las organizaciones contratan estos servicios de recreación y/o son contratadas para brindarlos, el repertorio de respuestas ha resultado amplio.

Un conjunto de consideraciones de las empresas contratantes gira en torno a la idea de “vivir una experiencia distinta a la tarea cotidiana”. Se trata de provocar una vivencia que impacte en la vida de los trabajadores y en su relación como equipo; en algún caso, ello puede dar pie para continuar un trabajo con la empresa contratada. En este sentido, desde la visión de las organizaciones que ofrecen servicios de recreación, se alude más a un “elemento de distracción, de diversión” que redundaría en mejorar las relaciones, que como perspectiva de desarrollo de las personas.

Otro núcleo se sitúa alrededor de la cuestión profesional: “entendemos que es importante trabajar con profesionales específicos de la materia”, afirma una empresa contratante. En línea con esa afirmación, una empresa oferente afirma que es contratada “*por el profesionalismo del equipo, la relevancia de la propuesta y la creatividad de las actividades*”. Es fundamental contar con profesionales a cargo de estas propuestas, ya que como se ya se ha señalado, los juegos despiertan nuevos u ocultos impulsos en las personas, bajan las barreras o “defensas” y con esto hay que tener extremo cuidado así como una responsabilidad ética para abordar las propuestas con profundidad, procurando el bienestar y seguridad de todos los participantes (Lema y Machado, 2013).

Esto también se conecta con lo que mencionó el ejecutivo de una de las organizaciones contratantes: se contratan estos servicios para fomentar el ser más creativos, para “*pensar fuera de la caja*”. Como parte de la motivación, este ejecutivo afirma: “*en eso las empresas no solemos ser buenos, o no nos creemos buenos, entendemos que tenemos que tener alguien de afuera que nos lo dé*”. Quizás se conecte en la relevancia de las propuestas pues, como afirma el entrevistado de en una empresa contratada, “*hay cada vez más consenso internacional a nivel de organizaciones importantes, de los beneficios que ofrecen este tipo de propuestas en la pertenencia y compromiso de las personas de una organización*”. Esto coincide plenamente con lo que afirma Moreno (2010, p.161) acerca que las empresas buscan retener “el talento y la experiencia adquirida” por sus colaboradores.

La cuestión del lenguaje en los procesos de comunicación es otra clave para comprender la contratación de profesionales en recreación. Una organización contrata estos servicios, además de como una experiencia para motivar, también para “*decirles a nuestros colaboradores o a nuestra fuerza de ventas, cuestiones de forma no convencional, no tradicional y quizás sea más eficiente*”. Esto es tomar a la recreación en su enfoque instrumentalista, es decir, utilizar el juego para poder abordar otras temáticas. Se realiza una actividad recreativa como un medio para poder enseñar las distintas formas y usos de los productos de dicha organización.

BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES DE RECREACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN UNA PERSPECTIVA DESDE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

En base a las respuestas de los entrevistados fue posible identificar un conjunto amplio de beneficios que puede generar la recreación organizacional aplicada con un enfoque de calidad de vida laboral.

Primero. La recreación aporta a la resolución de conflictos. En palabras de la vocera de una de las empresas contratantes, este conflicto no necesariamente alude a problemáticas agudas, sino a situaciones puntuales que pueden llegar a generarse y ante las cuales en la empresa se decide “darse aire” a través de la recreación: “Ahí lo que queríamos era encontrarnos en otro lugar, desde otro lugar (...) y ahí tenés a los gerentes pidiéndolo, eso me parece increíble, super interesante”. Desde otro lugar, el entrevistado de una de las organizaciones oferentes se refirió a este punto como el “llegar a una jornada de una manera e irse de otra, porque eso afectó los vínculos”. Parece ser que contribuye a este aporte cierto “descontracturamiento”, que es inherente a la situación recreativa planteada.

Segundo. Otro beneficio mencionado por los entrevistados de las organizaciones contratantes y de las contratadas es la capacidad de estas actividades para generar integración y conocimiento entre los participantes. Esto puede observarse en los siguientes comentarios:

“conocimiento de los grupos, entre las personas, que la gente se pueda ver y ver al otro en otros lugares”

“se conocen, se integran, son instancias que ayudan al encuentro, a conocerte, a verte de otra manera”

“conocer a sus compañeros en otro ámbito distinto al habitual, mostrarse tal cual es y ver a los demás tal cual son”

“verte de otra manera... podés conocer a los compañeros desde otro rol”.

Además, se entiende aquí que cuando uno es parte de un grupo que comparte algunas características, es capaz también de reconocerse a sí mismo y reforzar su propia identidad. Es ante el encuentro con otros donde una persona puede conocerse a sí misma, por lo que estas actividades también favorecen el desarrollo personal.

Tercero. Otro aporte viene dado por el hecho de que las actividades de recreación permiten a los participantes situarse en otras coordenadas diferentes de las habituales. Tanto en el trabajo como en la escuela, las personas se ven todos los días en los mismos horarios, vestidos por ropas que son conocidas para sus compañeros, en los mismos edificios, y cumplen rutinas más o menos esperadas o conocidas. La posibilidad de cambiar de aire, de cambiar de “disfraz” o de “escenario”, permite a las personas verse y ver a los demás de otra manera. En primer lugar porque las actividades de recreación proponen trabajo en equipos (quizás esto no sea nuevo para la mayoría de los participantes) al servicio de resolver conflictos y cumplir metas que son desconocidas para los jugadores (desconocidas en relación al conocimiento de sus tareas diarias). Además, las herramientas que se cuentan no son las habituales: no hay computadoras ni protocolos de resolución de conflictos.

Otra forma de situar a las personas en coordenadas diferentes a las habituales en el lugar de trabajo viene dada por el hecho de que los juegos imponen un orden propio, que generalmente es distinto al orden impuesto por la esfera laboral. Aquí se generan jerarquías propias, a veces bajo un ejercicio horizontalizador, otras tantas bajo nuevos órdenes de poder: *“Romper con las jerarquías, de todo tipo, de cargos, de edades”*, afirma un entrevistado. Esta debe ser una de las claves del cambio de ambiente, de verse desde otro lugar.

Por otra parte, suelen ser actividades que pueden tener un fuerte componente corporal y gestual. El hecho de involucrar el cuerpo también nos pone en un nuevo ámbito que no suele ser compartido con nuestros compañeros de trabajo. Esto es particularmente muy importante en el caso de empresas donde, como las tres consideradas en esta investigación, la mayor parte de las tareas se realizan en oficinas, en ubicaciones fijas y con escasa movilidad corporal dentro de ellas.

Cuarto. Siguiendo en la misma línea de análisis, el entrevistado de una de las empresas contratantes planteó que se utilizan estas actividades *“para desarrollo de confianza en los equipos, entre las personas e intrapersonal”*. Posiblemente todo lo comentado en el punto anterior también ayude a las personas a desarrollar mayor confianza.

Quinto. Otra de las cuestiones a tomar en cuenta, son las mencionadas barreras de ocio: *“cualquier factor que interviene entre el interés por una actividad y la participación en ella”* (Jackson, 1988, p. 210). Especialmente las que son de tipo intrapersonal, aquellos factores que cada persona pone en juego cuando aparecen actividades de índole recreativa. Quizás haya alguna persona que no pueda mostrarse de otra forma que en el trabajo, o le parezca una tarea muy complicada, o le dé vergüenza, o no se crea capaz de cumplir las tareas que se le piden en esas jornadas. En estos casos, hemos dado por sentado que las barreras de tipo estructurales, han sido tomadas en cuenta y evaluadas por parte de los organizadores.

También pueden tomarse las barreras de forma positiva, es decir, cuando favorecen la participación. Se participa porque todos los compañeros de área lo harán y porque hay un clima interno que invita y predispone a participar. Otro entrevistado argumenta: *“es una manera de sentirse más confiado, es individual pero en relación a sus compañeros de laburo”*. En sintonía con los anteriores, otro sostiene: *“las actividades de team-building posibilitan que las personas que habitualmente solo comparten vínculos laborales, trabajen juntos más íntimamente, lo que deriva en relaciones más fuertes con mayores grados de confianza y por tanto de bienestar”*.

Sexto. Otro de los beneficios mencionados de estas actividades que vinculan trabajo y recreación es el bienestar de los participantes. Dos entrevistados hacen referencia a esto:

“se distiende la jornada laboral, [a la organización] le interesa que pases bien, que conozcas a tus compañeros y que sepas la identidad del lugar donde trabajas”;

“uno de los beneficios más importantes es que la gente pueda entender que el trabajo y el placer se pueden dar (juntos)”.

Es decir, si las actividades de recreación traen bienestar, podríamos ubicarlas como una estrategia de RSO interna que puede ser muy eficiente. En la gestión de recursos humanos, contar con colaboradores motivados, entusiasmados y felices es un valor invaluable, no solo en términos

de productividad sino también como forma de retener y/o captar personal. Un entrevistado lo comenta en los siguientes términos: “promueve la camaradería, los motiva, los hace sentir orgullosos, vivencian la RSE y son embajadores de la marca en ese momento”. En todos estos discursos está implícita la percepción de que las actividades de recreación organizacional contribuyen al desarrollo de la Calidad de Vida Laboral.

Séptimo. Los entrevistados señalaron otros beneficios para los participantes que exceden las órbitas exclusivamente laborales. Así, por ejemplo, uno de ellos afirma:

“Yo creo que hay una integralidad de las personas, la persona que algo la beneficia no la beneficia solamente en el ambiente laboral. Te beneficia en tu vida, en la relación con tu familia. Algunas empresas concretamente también quieren eso y buscan eso”,

Esto va en línea con el hecho de que la gestión de recursos humanos, conceptualizada desde una órbita interna de RSO, toma en cuenta el balance entre la familia y el trabajo.

Octavo. Por otra parte, dos entrevistados destacaron la importancia de estas actividades en el *desarrollo de sentido*, por un lado de pertenencia, y por el otro, vinculado a la organización en que los participantes se encuentran trabajando, el rol de su tarea, etc.:

“La autonomía llega a su punto máximo, donde reúne un montón de cosas, reúne que las personas sepan lo que hacen, que estén informadas para qué lo hacen, que tengan las habilidades para hacer lo que tengan que hacer, y por otro lado que eso tenga un valor, que está ahí en la comprensión de ese sentido”.

“Todo integrante debe conocer su rol en el grupo y percibir su valor. Desafortunadamente no pasa tan a menudo, lo que por momentos ocasiona, esa tan conocida falta de sentido de pertenencia”.

Aquí consideramos que las buenas acciones de RSO internas, que sean implementadas por medio de actividades recreativas de alto impacto, pueden satisfacer variadas necesidades, como las de afecto y reconocimiento, afiliación y “existencia significativa”, recordando que la recreación es considerada como un satisfactor sinérgico.

Una de las coincidencias que se han encontrado es la utilización de las actividades recreativas como una herramienta para “comunicar de manera no convencional”. Desde otra voz, también se coincide en el uso de “enseñar a partir del juego (...) trabajando con el colaborador desde otro lugar, donde se sienta cómodo, orgulloso, integrado”: Por lo tanto, podemos empezar a observar el uso de la recreación educativa con fines formativos. En esta línea, otro punto de vista interesante propuesto por un entrevistado refiere a la capacidad de las actividades recreativas para la “construcción de sentido”. El ejemplo que menciona busca ilustrar sobre este concepto, ya que cree que si se logra construir sentido, saber para qué se está haciendo eso que hace en el trabajo, la autonomía llega a su punto máximo. “...Viste ese ejemplo del tipo que está picando piedras y hay otro al lado picando piedras pero sabe que está construyendo un castillo, entonces son dos cosas distintas, cuando la persona entiende para qué está haciendo algo”. Al parecer, contar con la idea de organización no parece sencillo ni se da de forma natural según él.

“Ese es uno de los problemas más importantes en las organizaciones hoy, que la gente no sabe para dónde va. ¿Para dónde va la empresa, para dónde va su tarea, dónde está el fruto de mi trabajo? ¿En el sueldo?”

Es fundamental tener la noción de hacia dónde va la organización, qué función cumple dentro de la sociedad, y cómo contribuye la tarea de cada empleado para lograr ese objetivo. Contar con dicha noción, no solamente sirve a la organización, sino que también lo hace a nivel personal, dado que el trabajo cobra para el empleado un sentido más profundo y le permite sentir que es parte un colectivo. Por lo tanto, las actividades recreativas, pueden ayudar a la construcción de ese sentido.

Por último, importa resaltar la importancia de la experiencia y el análisis de lo que se realiza en las actividades, citando lo que menciona uno de los entrevistados: “nosotros no somos psicólogos, pero vemos en las actividades recreativas cosas que pueden favorecer o dificultar el desarrollo de una organización”.

ALGUNOS NÚCLEOS TRANSVERSALES

La investigación permitió obtener otros hallazgos, algunos de los cuales se mencionan brevemente en este apartado.

Escasa planificación. Esta investigación muestra que si bien la recreación organizacional está siendo incorporada por algunas organizaciones, dicha incorporación aún no está desarrollada suficientemente mediante programas anuales, ni se cuenta con una planificación de mediano plazo, de acuerdo a lo que señalaron entrevistados, tanto de contratantes como de oferentes. Si bien en varios casos estas actividades se encuentran bajo la órbita de un plan anual de RSO, en los hechos tienden a ser abordadas como actividades puntuales. Consideramos que esto puede constituir una limitante para la construcción de una identidad organizacional sostenida en el tiempo, pero simultáneamente es una oportunidad para introducir nuevos abordajes.

Predominio de una visión instrumentalista. Por otra parte, la mayoría de las organizaciones contratantes consultadas coinciden en la utilización de la recreación como un medio; es decir, como un instrumento que sirve para satisfacer necesidades específicas, como por ejemplo: trabajar cuestiones relacionadas con la identidad corporativa, capacitar en un tema concreto resolver conflicto, fomentar los vínculos entre los colegas, etc.

Predominio del enfoque recreacionista. Mediante el análisis del contenido de las entrevistas se ha encontrado la presencia de una visión de corte recreacionista en algunas de las experiencias estudiadas. El riesgo con esta postura, es limitar la recreación a una mera fuente de diversión y entretenimiento. Como se ha mencionado, las organizaciones que contratan desconocen los alcances de la recreación, por lo que resulta clave para los oferentes el posicionarse desde un lugar en que la recreación quede jerarquizada y pueda impulsar todo su potencial desde una perspectiva de desarrollo humano. Sin duda para esto se necesitan profesionales liderando las propuestas.

Recreación y RSO hacia los empleados. El análisis de la información relevada permite observar que existe en los actores entrevistados la intuición de que la recreación aporta para implementar la responsabilidad social, así como también para potenciar la CVL. Se la toma como una herramienta para trabajar los valores de las organizaciones, reforzar la identidad, motivar,

y mejorar los vínculos entre los colaboradores, así como también con la organización de la que ellos son parte.

El desafío de profesionalizar las actividades de recreación. En opinión de los entrevistados existe una necesidad de profesionalizar el diseño e implementación de las actividades de recreación, particularmente las que se realizan en el marco de programas de CVL. En ese sentido, los resultados de la investigación sugieren la oportunidad de que las empresas oferentes consideren complementar su trabajo con el apoyo de un equipo interdisciplinario que aporte al diseño e implementación de estas actividades. La integración de profesionales de otras áreas permitirá seguir desarrollando el potencial de la recreación desde un enfoque de desarrollo humano y considerar cuestiones vinculadas con las dinámicas de trabajo, los aspectos identitarios de la organización, las dimensiones éticas del proceso productivo y de las relaciones laborales, entre otros. En este sentido, y según lo que los entrevistados manifestaron, resultaría útil que una vez realizada una actividad, se elabore un informe con los emergentes visualizados por los profesionales de la recreación, para ser entregado a la organización contratante. A la vez, ello contribuiría a mantener el vínculo con la misma, favoreciendo una dinámica de mutua colaboración y trabajo sostenido y más permanente, intentando consolidar procesos que vayan más allá de las intervenciones puntuales en recreación.



REFLEXIONES FINALES

La investigación, algunos de cuyos resultados han sido presentados en este artículo, posee varias limitaciones, entre las que destaca el tamaño pequeño de la muestra y el uso exclusivo de herramientas que, si bien aportan información cualitativa, no permiten extraer conclusiones generalizables. De ahí la necesidad de otorgar un carácter provisorio a esos resultados.

No obstante ello, esta investigación de carácter exploratorio aporta al conocimiento de un servicio relativamente novedoso, que creemos tiene un importante potencial para la implementación de actividades relacionadas con la responsabilidad social de las organizaciones hacia los empleados y, más particularmente, al desarrollo de lo que se denomina Calidad de Vida Laboral. Por tal motivo, consideramos que esta investigación puede marcar un precedente para que futuras investigaciones (que aborden el tema desde diversas áreas del conocimiento, como la Sociología, la Filosofía, la Antropología, etc.), sigan ahondando en la cuestión de cómo se articulan RSO, CVL y recreación organizacional.

Dado que éste es un tema sobre el que prácticamente no existe investigación en Uruguay, muchos de los hallazgos de este trabajo abren nuevas líneas de investigación ya que sirven de inspiración a la formulación de nuevos problemas y, en algunos casos, constituyen la materia prima para nuevas hipótesis. Este es el caso de, por ejemplo, el conjunto de beneficios identificados que la recreación organizacional tiene el potencial de generar, particularmente en su aplicación bajo un enfoque de RSO. En el mismo sentido, se encuentran los hallazgos relacionados con la incorporación de estas actividades en la planificación de la RSO hacia los empleados, el impacto positivo de la gestión profesional y del trabajo interdisciplinario y el predominio de un enfoque instrumental y de la visión recreacionista. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Agulló, E., Segurado, A.,**(2002). Calidad de Vida Laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.
- **Castells, M.** (1996). *La era de la información. Vol. 1 La sociedad red*. Madrid, Alianza Editorial.
- **Cea D'Ancona, M° Á.** (1999). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- **Cuenca, M., Amigo, L., Gorbeña, S., Martín, E., Ponce, F., San Salvador, R. & Setién, L.** (2000). *Documentos de Estudios de Ocio, número 16*. Bilbao: Artes Gráficas Rontegui.
- **DERES** (2013). Comunicación Interna y RSE: Guía para el involucramiento del público interno en acciones de responsabilidad social empresarial. Recuperado del sitio de internet de DERES el 21 de marzo de 2016 <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/deres-guia-comunicacion-interna-rse.pdf>
- **Fuentes, F., Nuñez, J., Veroz, R.** (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Revista Universia Business Review*, 68-89.
- **Herrera, B.** (2007). Ponencia: Instrumentos de responsabilidad social empresarial y acceso de las empresas a la economía. *Revista Clío América*, 1(1), 175-188.
- **Holt, Rinehart, Winston.** (1965) *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp.
- **Jackson, E.** (1988) 'Leisure constraints: A survey of past research'. *Leisure Sciences*, 10(3), 203-215.
- **Krippendorff, K.** (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- **Lema, R., Machado, L.** (2009). Tiempo libre y recreación en Uruguay. La construcción de un enfoque lúdico y educativo. En Gomes, Osorio, Pinto, Elizalde. (Ed.). *Lazer na América Latina/Tiempo libre, ocio y recreación en Latinoamérica*. (pp. 311-326). Belo Horizonte: Editorial UFMG.
- **Lema, R., Machado, L.** (2013). *La Recreación y el Juego como intervención educativa*. Montevideo: IUACJ.
- **Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G., Carden, F., Plinio Montalván, G.** (2002). *Evaluación Organizacional marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones.
- **Max Neef, M.** (1993). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo: Nordan Comunidad.
- **Moreno, I.** (2006). *Recreación: proyectos, programas, actividades*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- **Moreno, I.** (2010). *Recreación: La conducción de personas y grupos*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- **Osorio, E.** (2011). FUNLIBRE: *Los beneficios de la recreación desde una perspectiva del desarrollo*

humano (Ponencia). Tomado de: www.redcreacion.org/simposio2vg/EOsorio.htm recuperado el día 13 de marzo de 2016

- **Pardinas, F.** (1969). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México DF: Siglo XXI Editores.
- **Schvarstein, L.** (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós
- **Taylor, S. J., Bogdan, R.** (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- **Urcelay, J.,** (2005). Responsabilidad Social Corporativa: la dimensión interna como cuestión previa. *Capital Humano*, n° 184, 34-39.