



# SINERGIA

Arelis Cruz







# *Sinergia*

*Proyecto de grado*

*Arelis Cruz*

*Licenciatura en Recreación  
Facultad de Educación Física  
Universidad Pedagógica Nacional de Colombia*

Sinergia

Autor (a): Arelis Cruz

Tutor (a) trabajo de grado para otorgar título de Licenciado  
en Recreación: Carolina Guerrero

Diseño por: David Montenegro, Danna Montenegro

Colaboradores: Stiffany Yepes

Impreso en Colombia  
Bogotá, 2017

“Mientras camino, mientras camino,  
el universo camina conmigo.”

-Tomado de la ceremonia de la danza de la lluvia de los indios Navajos





Hoy, agradezco profundamente a la vida por permitirme vivir esta experiencia, a cada uno de los miembros de mi familia que incondicionalmente me acompañaron en este proceso y a cada una de las personas que intervinieron cuando lo necesité.



## *Prefacio*

Este libro narra la historia de Martina, una historia que se cuenta tal y como sucedió, donde hubo algo que desató un suceso, hasta llegar al clímax del asunto, y luego terminar, sin entender por qué y para que sucedió lo que sucedió. Así se desarrolló esta historia, con un inicio, un desenlace y un final, un final donde todo cobró sentido para Martina.

Muy similar a lo que nos pasa a algunas personas, muchas veces vivimos experiencias las cuales no les hallamos el valor, ni siquiera el sentido, pero con el pasar del tiempo y el transcurrir de más sucesos por nuestra vida, vamos conectando todo como una cadena de consecuencias, que en definitiva proporciona lo que hoy somos.

Coexistimos en un delicado equilibrio. Por tal razón, es determinante la forma como nos relacionamos con nuestro entorno, siendo responsables de cualquier alteración que sucede en nuestro mundo. De acuerdo con esto, surgió una experiencia dentro de una empresa, donde se buscó en repetidas ocasiones la manera de transformar, resignificar y comunicar el modo de interacción de los que hicieron parte de esa comunidad empresarial, específicamente.

Este libro más que invitarlo como lector a recorrer una historia mágica, lo invita esencialmente a conocer cómo Martina, una joven llena de curiosidad por la vida, decide cambiar la

forma de asumir el hecho de trabajar y emprender una campaña por la empresa para lograrlo, junto a las personas que le acompañaron día a día en ese lugar.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL**FORMATO****RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE**

Código: FOR020GIB

Versión: 01

Fecha de Aprobación: 10-10-2012

Página 1 de 2

**1. Información General**

Tipo de documento	Trabajo de grado
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	Sinergia
Autor(es)	Arelis Alejandra Roa Cruz
Director	Carolina Guerrero Reyes
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2017, 107 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional UPN
Palabras Claves	CULTURA ORGANIZACIONAL; RECREACIÓN; JUEGO; EXPERIENCIA.

**2. Descripción**

Trabajo de grado que propone una sistematización de una experiencia sobre la construcción de una cultura organizacional en una empresa del sector gastronómico de la ciudad de Bogotá. La experiencia es contada a través de una narración, donde se da cuenta de todos los detalles de cómo se dio el proceso, y donde se evidencia la importancia que toma la recreación y el juego al momento de construir y promover una cultura organizacional; este último tomado como la estrategia que se utilizó.

**3. Fuentes**

Bolaño Mercado, T. E. (2002). *Recreación y Valores*. Armenia: Editorial Kinesis.

Cailliois, R. (1986). *Los juegos y los hombres: La máscara y el vértigo*. México: Fondo de cultura económica.

Documento elaborado por el equipo de profesores de la Licenciatura en Recreación. (2012). *Documento maestro de la Licenciatura en Recreación*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.

Fink, E. (1966). *El oasis de la felicidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Gutiérrez, P., Carreño Cardozo, J. M., & Rodríguez Cortés, A. B. (2014). LA EXPERIENCIA COMO CATEGORÍA DE ANÁLISIS DE LA RECREACIÓN: POSIBILIDAD PEDAGÓGICA. *Lúdica Pedagógica*, 123-134.

Howard, R. (Dirección). (1986). *Gung Ho [Película]*.

Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México.

**4. Contenidos**

Prefacio, El engranaje de Martina, Interpretando mamarrachos, Ensayo y error, Gung Ho, Las Tres esferas, Los treinta elegidos, Gung Ho a la carga, Un gran tesoro por descubrir, El ADN de la jungla, El odioso poder, Lecciones aprendidas, Bibliografía.

**5. Metodología**

Este proyecto de grado responde a una investigación que se abordó desde la metodología cualitativa y el método que se utilizó, fue la sistematización de experiencias. Por lo tanto, se llevaron a cabo las siguientes etapas: La definición del objetivo, la definición del eje de sistematización, el objeto de la sistematización, la elaboración de un plan de sistematización, la recuperación histórica, el ordenamiento de la información, la

etapas: La definición del objetivo, la definición del eje de sistematización, el objeto de la sistematización, la elaboración de un plan de sistematización, la recuperación histórica, el ordenamiento de la información, la interpretación crítica, la elaboración de las conclusiones, la elaboración de los productos de comunicación.

## 6. Conclusiones

Para esta investigación se habla de lecciones aprendidas, las cuales son:

- Fue importante sistematizar la experiencia, porque permitió hallar el valor de la experiencia y encontrar cuales fueron los aprendizajes y conocimientos que esta arrojó.
- La recreación posibilitó en este espacio formal y sistemático como es la empresa, realizar procesos de formación para el desarrollo humano de quienes participaron de la experiencia.
- Se evidenció cómo se ~~EE~~ pueden relajar esas tensiones que existen entre juego y trabajo.
- Se hace evidente la importancia que tiene el Licenciado en Recreación, al momento de dirigir estos procesos sobre cultura organizacional.

<b>Elaborado por:</b>	Arellis Alejandra Roa Cruz
<b>Revisado por:</b>	Carolina Guerrero Reyes

<b>Fecha de elaboración del Resumen:</b>	24	11	2017
--	----	----	------

## Índice

<i>El engranaje de Martina</i>	17
<i>Interpretando mamarrachos.</i>	23
<i>Ensayo y error</i>	35
<i>Gung Ho</i>	41
<i>Las Tres esferas</i>	57
<i>Los treinta elegidos</i>	65
<i>Gung Ho a la carga</i>	71
<i>Un gran tesoro por descubrir</i>	77
<i>El ADN de la jungla</i>	83
<i>El odioso poder</i>	91
<i>Lecciones aprendidas</i>	95





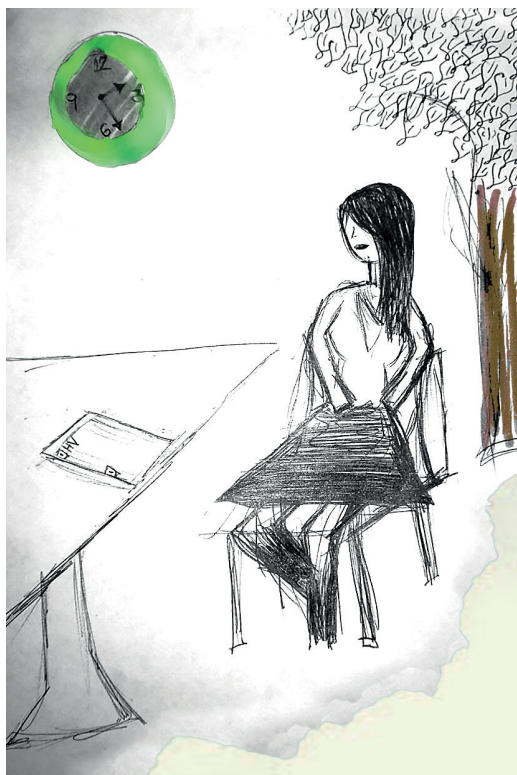
## ***El engranaje de Martina***



Diciembre no se distingue únicamente por los árboles navideños, las luces de colores, el olor de los buñuelos; y lo digo en plural ya que en esta época es imposible comer solo uno. También por la música de los Melódicos o Pastor López, diciembre es el mes de las grandes metas comerciales, es el mes donde más se consume, es la temporada en la que muchos jóvenes entran a trabajar por un par de meses, para ir de paseo o pagar la universidad, entre otras cosas. En el caso de Martina, para costear algunas de sus necesidades.

Martina, tuvo la oportunidad de que la escogieran, gracias a su experiencia y una buena foto. Entró a formar parte del equipo de trabajo de un restaurante temático en la bella ciudad de Bogotá. Pues era una mujer joven, desparpajada, extrovertida, con una inocencia innata, con muchos sueños e ilusiones de vida; ella tenía un tono de piel no muy claro pero tampoco oscuro, pelo largo y muy liso con un color similar al ámbar negro, unos ojos almendrados y una sonrisa brillante acompañada de unos dientes ordenados y simétricos, no era muy alta pero tampoco muy baja, su porte era imponente, daba seguridad y combinado con un look descomplicado sin ser abandonado, generaba confianza, llamando la atención de quienes interactuaban con ella.

La mañana del 5 de diciembre Martina estaba alegre pero también muy agotada después de una larga espera y sin



haber almorzado, recibe por parte de una mujer muy amable, la noticia de que es admitida dentro de la empresa que la citó a entrevista, la primera luego del envío de muchas hojas de vida. Esto le alegró mucho, salió de allí un poco pensativa porque ella iba con la idea de solo trabajar en la temporada de diciembre, pero la empresa necesitaba personas con tiempo

disponible para trabajar tiempo completo, a lo que Martina aceptó, pensando en asegurar un ingreso mensual.

Lo que ella ignoraba, fue que en el preciso instante en que ingresó a la empresa, empezó a ser parte de una nueva comunidad, un colectivo e incluso una cultura, ya que en ese lugar se reunían personas de distintas regiones y con formas de pensar únicas, lo que hacía que las relaciones allí fueran distintas a otros contextos en los que Martina interactuaba. Esto se iba a ir

revelando con gran intensidad al paso de los días, con la labor realizada y la interacción diaria, unas veces distante, otras veces cercana con sus compañeros de trabajo. El día a día, la confianza, la convivencia y las distintas formas del trato que se daba, fortalecían implícitamente un sentido de familiaridad, fraternidad y hasta de intimidad por quienes compartían en aquel lugar.

Así comienza la historia de Martina, dentro de una empresa que le abrió un mundo de posibilidades para crecer tanto personal como profesionalmente y lo más importante, le brindó la oportunidad de llegar a otros a través de sus iniciativas y llevar a un escenario nuevo para ella, sus comprensiones e ideas.



## ***Interpretando mamarrachos***





Violeta limpiaba el piso de un pequeño parque que estaba construido por colchonetas, de distintas formas y variados colores, acompañada de fondo por unas bombas gigantes que bailaban y saltaban gracias a unos ventiladores que las hacían mover. Esa fue la primera imagen que Martina tuvo de su lugar de trabajo, e inmediatamente pensó -que limpiar no era lo suyo-. Violeta al verla, la saludó con gran emoción, como si la hubiese esperado por largo tiempo, entonces la invitó a dar un recorrido por el parque. Mientras caminaban, Violeta hablaba y hablaba con tanta emoción que Martina se sintió agobiada, pues no entendía por qué su compañera estaba tan contenta.

Fue luego de un rato, de tanta charla que Violeta le confesó que le era muy pesado trabajar allí sin alguien que le ayudara, ya que en los últimos meses habían contratado a varias personas, pero estas no duraban más de tres días, y fue ella quien estuvo a cargo de este lugar por todo ese tiempo. Mientras Violeta le enseñaba a Martina cuáles eran sus funciones, de repente entró una niña de unos 2 o 3 años aproximadamente, la cual su padre correteaba como si se le

hubiese escapado una gallinita del corral. Con tanta felicidad que se reflejaba en su rostro, esta pequeña corrió y abrazó a Violeta fuertemente, ella correspondiéndole la tomó entre sus brazos y la llevó a jugar invitando de paso a Martina.

Martina, quien al principio tenía una sensación extraña, debido a que en sus expectativas no estaba hacer el aseo; luego, de ver la felicidad de esa niña y la naturalidad con que Violeta se relacionaba y jugaba, vio todo de otra manera y despojándose de sus prejuicios comenzó a jugar, así fueron llegando más niños, entre risas y juegos las horas pasaron sin que Martina las percibiera, acercándose así el final de la jornada, donde todo debía organizarse y limpiarse para el día siguiente, parte del día que no le entusiasmaba mucho a Martina. No obstante, con el transcurrir de los días ella fue acoplándose y apropiándose del lugar como si fuera su casa.

Gracias al desempeño de Martina, y a sus habilidades sociales, fue dándose a conocer entre sus compañeros de piso, que a propósito era el último de un edificio de tres niveles; todos se encontraban en el rango de edad de ella, lo que facilitó su integración.

Pasado un tiempo del ingreso de Martina a su nuevo empleo con más seguridad y confianza, en los lapsos de tiempo que no había niños, ella y Violeta aprovechaban para conversar de variados temas, se entendían muy bien, como si se complementaran la una a la otra. - ¡No crean que esta es una historia de amor! -, fue desde esta amistad que se consolidó y que aún se

sostiene a través del tiempo, que se dio el punto de partida para el desarrollo de una de las experiencias más significativas para Martina.

En una de esas charlas entre amigas, que se podrían caracterizar por ser honestas, sin pelos en la lengua como comúnmente se dice, Violeta le preguntó a Martina por qué le gustaba trabajar allí, a lo que Martina sin balbucear contestó: “Es un lugar lleno de plantas, árboles y animales, aunque sean artificiales, es un lugar que inspira a la gente a visitar, un lugar donde la gente juega sin importar su edad, un lugar de pocos que tiene la ciudad”. Martina, expresándole también sin reservas que: “creo que le falta algo a este bonito sitio, tal vez espíritu, alegría, amabilidad por parte de las personas que trabajan acá, no son todas, pero algunas son antipáticas y no les gusta o no se les facilita prestar un buen servicio”, concluyó. La conversación se vio interrumpida por la llegada de varios niños al parque.

Pasaron unas dos semanas desde que tuvieron esa conversación, era un día normal como cualquier otro, con bastante afluencia de niños, ellas hacían su labor, debían recibir a los niños, jugar con ellos, preservar su seguridad y dar confianza a los padres que les era difícil desprenderse por unos metros de sus hijos, finalmente despedirlos, siempre con la intención de que volvieran. Violeta anteriormente ya le había explicado estas funciones; en un momento inesperado, Martina fue llamada por la jefa de recursos humanos a su oficina. En ese instante miró a Violeta y ella sin vacilar le dio una seña de que fuera;

<sup>1</sup> El lugar se caracteriza por tener un componente temático referente a una selva, decorado con árboles y animales característicos de este ecosistema.

desconcertada, un poco ansiosa y nerviosa, recapituló si había hecho algo malo, mientras se dirigía con rapidez a la oficina, tanta que salió sin zapatos del parque, sin percatarse de ello, arribó a la puerta de vidrio de la oficina e inmediatamente la hicieron seguir.

Una sonrisa se dibujó en la cara de un hombre que estaba de pie, con las manos en los bolsillos del pantalón. Él de inmediato dirigió su mirada hacia los pies de Martina, ella tímida y sonrojada se sentó frente a Úrsula la jefa de recursos humanos que la había mandado a llamar. Tanta expectativa para terminar en una entrevista que Martina no esperaba, para la cual no se había preparado. Una entrevista para un proyecto nuevo. Al salir de la reunión, corrió a contarle a su amiga, ya con pocos niños en el parque, pudieron conversar y Martina aun con un poco de nervios, pero llena de mucha expectativa le contó cada detalle de ese momento a Violeta, pero su cara no reflejaba sorpresa, era como si ya conociera el asunto. Siguieron pasando las horas hasta que se acercó la hora de salida, sin clientes, todos en el piso alistaban sus áreas para el día siguiente, entre eso los compañeros de piso de Martina vieron funcionar el ascensor que conectaba los tres pisos, algo que era inusual para esa hora, indicando que estaba subiendo, fijamente lo miraron con extrañeza, sus puertas se abrieron, era él.

Salió del ascensor Jorge, quien era un señor que aparentaba menos de 50 años, con una buena figura, sin traje formal, de porte arrogante, con un aire de sobradez y acompañado siem-

pre de un gesto de seriedad. Reuniendo a el personal del piso, informó a todos los compañeros de Martina, que había sido escogida para realizar un nuevo proyecto dentro de la empresa, para lo cual iba necesitar el apoyo de todos en los momentos en que ella tuviera que ausentarse. Siendo parco pero formal se despidió y lo último que le dijo a Martina, era que en dos días la vería en su oficina para trabajar con el nuevo proyecto del cual ella aun no tenía claridad de qué trataba, solo sabía que su sueldo no incrementaría, que iba a trabajar al lado del gerente de la empresa por un término de tres meses y que Violeta sabía algo que aún no le había contado.

A primera hora de la mañana, Martina llegó a la oficina de Jorge como lo habían acordado, todo estaba oscuro y cerrado; ella frunciendo el ceño y un poco decepcionada por no encontrarlo allí, siguió su camino por el corredor que la conectaba al segundo piso, para encontrarse con uno de los comedores que entre semana no funcionaba para los clientes y donde se podía ver con claridad, como en una maqueta con sus muñecos, a todos los que estaban en el primer piso, lugar que si funcionaba sin excepción todos los días.

Similar a una selva llena de árboles tapando la luz del sol, así se veía el comedor, con una luz tenue; al fondo Martina pudo visualizar en la última mesa alumbrada por una luz más radiante a Jorge, con sus gafas casi a la mitad de la nariz, escribiendo sobre un papel con su esfero elegante y personalizado. Ella se acercó, él la invitó a sentarse y comenzaron a trabajar.

Martina aún no entendía porque la había escogido para este proyecto, dado que todo fue muy rápido y de sorpresa, resolvió así, arriesgarse y casi como un salto al vacío continuó sin saber qué le iban a deparar sus acciones. Las primeras dos semanas fueron las más difíciles, ya que Jorge era una persona a la cual le gustaba tener completa atención, pues cuando él hablaba y mientras lo hacía, escribía en un papel lo que iba diciendo. Pero lo que plasmaba para Martina eran jeroglíficos, figuras, eran mamarrachos que ella no entendía, no comprendía.



Esas semanas fueron en las que ella leyó la forma de ser de Jorge, sus hábitos, sus manías, sus comportamientos, donde se puso en sus zapatos, tratando de ver las cosas como él las veía para entender mejor su propósito, esto en definitiva hizo que Martina pudiera congeniar con su forma de trabajo, logrando empatizar con él, entablando un ambiente más flexible y relajado. De ahí en adelante para cada sesión juntos, ella siempre llevaba hojas de papel y lápices de colores, para que él pudiera escribir todas sus ideas, al final ella guardaba esos apuntes para estudiarlos si no comprendía algo, igualmente Violeta le ayudaba a descifrar, cosa que hacía muy bien y con gran facilidad. Algo que Martina entendió, ya que descubrió que era Violeta la gran consejera de Jorge.

¿Y sobre qué era el proyecto?, pues bien, consistía en construir, estructurar y poner en marcha una cultura organizacional en el restaurante, algo que era completamente nuevo para Martina. Jorge quien para el primer año de la empresa había facturado el triple de lo que había presupuestado y en los dos años siguientes había bajado sus ganancias considerablemente, un cambio abrupto que lo preocupó, lo llevó a investigar por qué había pasado esto, para lo que diseñó una encuesta donde, preguntaba a los clientes que era lo que más les gustaba del lugar y lo que menos les agradaba de su estadía allí. Encontrando, por ejemplo, que los visitantes mencionaban que la comida no era rica, el servicio de los meseros era tosco y desordenado, y los guías de los parques, no eran amables. Los resultados lo llevaron a concluir, también por su experiencia

en el sector, que el punto clave para que todo mejorara tanto en el servicio al cliente, la calidad de los productos y la facturación radicaba en la base de su compañía, sus empleados.

Con esta concepción de lo que estaba pasando, Jorge buscó a personas que supieran sobre el tema para que lo trabajaran en la empresa; siendo un hombre exigente y perfeccionista no llenaron sus expectativas, prescindiendo de sus servicios, por lo que tampoco vio resultados, tomó la decisión de hacerlo él mismo. Implementó algunas actividades para trabajar con la gente, promoviendo valores y principios que él consideraba eran necesarios para generar un ambiente armónico e indispensables a la hora de cumplir con la labor. Actividades que no fueron muy exitosas entre los empleados, debido a que él las presentó como actividades obligatorias, lo cual no gustó y por lo mismo los empleados no asistieron con disposición de aprender, si no, por pasar el tiempo, sin interés, sin motivación y sin resultados positivos para Jorge ni para la empresa. Las actividades cesaron. La cotidianidad se apoderó del lugar, todo seguía igual.

Todavía con un poco de esperanza y sin abandonar la idea de generar algún proceso que incentivara a sus empleados, Jorge tomó la decisión de hacer una última apuesta por consolidar una cultura organizacional en la empresa algo en lo que había trabajado someramente en otras compañías; entendiendo esta como: “El conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines econó-



nicos y sociales ” (citado por Silíceo, Casares, González, 1999, p. 48). En principio Jorge la concebía con un fin netamente operativo, buscando únicamente aumentar la rentabilidad de la empresa, pero esta tiene un objetivo más profundo que no veía Jorge, pues todo radica en realizar procesos dirigidos hacia las personas, en posibilitar espacios de conciliación y comunicación, en generar procesos de formación, en propiciar una resignificación del lugar donde se convive día y noche.

Jorge toma la iniciativa de escuchar a la persona de su entera confianza, una persona que era incondicional para él, Violeta. Siguiendo sus sugerencias y recomendaciones, observó detalladamente la labor de Martina, convenciéndose que sería ella la persona que lo ayudaría con su propósito, percatándose del carisma, seguridad, entusiasmo y lo más importante, el compromiso que ella irradiaba.

\*\*\*

Luego de un par de meses, Martina un poco exhausta por adivinar cada mamarracho<sup>2</sup> y sintiendo presión por los avances que debía entregar, aun así, le mostró en la sesión de esa semana a Jorge el resultado de varias discusiones y reuniones de trabajo arduo y continuo. Este fue el de implementar una cultura organizacional, a lo que ella en principio interpretó, era solo hacer actividades para la gente, en ese momento no tenía total claridad sobre el asunto. Jorge le compartió a Martina, gracias a sus percepciones, el desinterés de los empleados por la labor, ya que en el último año evidenció una alta rotación de personal, el incumplimiento en las actividades de la empresa, llegadas

<sup>2</sup> Martina interpretó mamarracho como un dibujo o trazo hecho por un esfero o lápiz, de forma abstracta, sin sentido y difícil de entender.

tarde y un desmejorado servicio al cliente. De modo que Jorge estaba convencido, influenciado por sus años de experiencia, que los empleados cuando llegaban allí lo hacían por tener un trabajo de paso, lo que llaman coloquialmente un escampadero. Esto lo veía en la falta de compromiso y sentido de pertenencia por la empresa. Siendo una cadena de acciones que condujeron según Jorge a una crisis de la compañía. Entonces, Martina en su labor de compilar, sintetizar y gracias a una habilidad de análisis de cada uno de los factores junto a Jorge, llegaron a la propuesta de un proyecto de cultura organizacional que tenía dos partes: La primera llamada Las Tres Esferas y la segunda parte ADN. Sin embargo, hubo una serie de propuestas previas que ayudaron a la creación de lo anterior.

## ***Ensayo y error***



Una de las primeras propuestas -fallidas- que se realizaron en la empresa con el fin de incursionar en la construcción de una cultura organizacional propia del lugar, fue realizar un show de teatro de títeres, aprovechando un espacio que no se usaba y se estaba desperdiciando en el segundo comedor del restaurante, con la idea no solo de entretener y divertir a los clientes, sino, mostrar una historia que potencializara la magia que poseía ese espacio, buscando que los empleados se sintieran identificados con la historia que se quería representar. De acuerdo con esto, y pasados dos meses de la entrada de Martina a la empresa, ella con sus compañeros de piso, no todos, pero si la mayoría conformaron un equipo para poner en marcha la idea del show de títeres, idea que surgió de Martina ya que en ese momento se encontraba trabajando en el diseño de títeres, en una materia que estaba cursando en la universidad, poniendo asimismo en práctica su carrera en el trabajo.

El equipo tomó los animales representativos del lugar, como lo eran: el león, la iguana, el hipopótamo, el tucán, el gorila, y con estos personajes escribieron una historia que contaba cómo

se había creado aquella jungla y cómo los personajes vivían en ella. Esta propuesta no duró mucho, ya que no prosperó en resultados, debido a que el montaje en escena, el diseño y la fabricación de los personajes se dificultó por el hecho de no tener expertos en la materia, y en el momento de mostrar la obra a las directivas de la empresa, este show no salió como se esperaba, todo fue un desastre; pues a los muñecos se les notaba su baja calidad, lo que cualquiera consideraría algo feo, sin gracia, sencillamente no estaban a la altura del lugar. Lo que incentivó a que se perdiera toda expectativa e interés por continuar, fue inevitable que el equipo incluida Martina, sintieran rabia, frustración, impotencia de no poder hacer algo al respecto, como por ejemplo cubrir el costo de lo que salió mal y volverlo a hacer. Considerando que fue una iniciativa que surgió espontáneamente en las jornadas laborales, de unos jóvenes con ganas de mejorar aspectos de la empresa.

Aunque se valoró todo el esfuerzo, esta idea dejó de ser patrocinada. De ahí que, más adelante, las directivas tomaron en cuenta esta propuesta para fabricar disfraces de los personajes del show y disfrazar a algunos empleados para que interactuaran por todo el lugar con los visitantes. Adicional, gracias a lo que se consideró inicialmente como un desastre, surge la idea de un show para celebrar los cumpleaños de los clientes, con la aparición de un cacique que era el creador de la jungla, retomando un poco lo que en inicio se había propuesto con la historia del show de títeres. Esto en definitiva llevó a que la empresa, en especial Jorge escudriñara en propuestas más ambiciosas que

enriquecieran la experiencia del cliente.

Fue así como Martina, Jorge y todo su equipo de trabajo, se dieron cuenta que no había sido tan desastroso esta primera iniciativa. ¡Fue un buen intento!





***Gung Ho***



Jorge en medio de la motivación generada por las potenciales ideas del equipo de trabajo del piso de Martina, decidió conformar un equipo, más reducido y selectivo, con personas de distintas habilidades comunicativas, comerciales, participativas y creativas para enriquecer la experiencia satisfactoria del cliente y hacerla significativa. Para lograrlo, intervino el servicio de todas las áreas con la intención de mejorar la atención al cliente, la calidad de los productos, ejecutar de forma adecuada los procedimientos internos de la empresa. Por último y con mayor énfasis, mejorar las relaciones interpersonales de los integrantes del personal, logrando promover una comunicación asertiva, para que las personas que se encontraban en áreas distintas se conocieran, compartieran y consolidaran una relación laboral armoniosa y empática. Aspectos cruciales al momento de enriquecer la experiencia del cliente.

De acuerdo con esto, el equipo que en su mayoría estaba constituido por líderes de las áreas del restaurante, los cuales en el poco tiempo que les quedaba, luego de cumplir con los deberes de su cargo, realizaron capacitaciones a nivel técnico de

la labor y actividades de bienestar laboral, queriendo cumplir con lo que Jorge les pedía. Las capacitaciones fueron sobre temas específicos de las distintas áreas de trabajo que tenía la empresa, como lo eran: carta de vinos, etiqueta y protocolo, carta de platos, sistema operativo, entre otras actividades referentes a la operación del establecimiento. En el tema de bienestar laboral se propusieron procesos de formación, tomando actividades como: campeonatos de microfútbol, celebración de cumpleaños y clases de artes marciales. De esta manera promover espacios de integración, sana convivencia y de esparcimiento, saliendo de la rutina y relajando la presión que usualmente se manifiesta al realizar una labor cotidiana. Y es que, es como llevar a las personas a un mundo alterno, donde las presiones y las preocupaciones en el instante en que se divierten.

Algunas de las actividades fueron de participación obligatoria y otras voluntarias, actividades en las que Martina participó y se divirtió, y en otras prefirió no asistir. Se sentía un poco desanimada aún por el fracaso del show de títeres, aunque su interés por descubrir cada cosa que la rodeaba no dejaba que su desempeño mermara, algo que si se evidenció en gran parte del personal de la empresa, puesto que se presentaron fallas en la asistencia a las actividades que Jorge y su equipo habían planeado, también se evidenció poca disposición por parte de los empleados, especialmente en las capacitaciones que eran de carácter obligatorio, se les hacían aburridas y muy largas, lo que llevó a no obtener resultados positivos, como lo esperaba Jorge.

Sin rendirse y como quien se cae en una batalla, con ansias de no perder la guerra, Jorge, toma a consideración poner en práctica un programa de bienestar laboral, esto después de varias discusiones y análisis en algunas reuniones con los líderes, donde hablaron acerca de la acogida de las iniciativas de carácter voluntario y del impacto que estas tuvieron en los empleados, los cuales manifestaron que les había gustado mucho. De esta manera Jorge, quien siempre lideró el proceso, se propuso promover el bienestar laboral, entendiendo a este como el motor para mantener a los empleados en un ambiente tranquilo y productivo, por ello, posicionarlo como un aspecto importante a trabajar dentro de la empresa, ya que tenía claro que las personas que conforman una organización son las que dan vida a todas las proyecciones de una compañía. Por ello, el pensarse una empresa donde el pilar fundamental son los seres humanos, es un trabajo por el cual se apostó, no solo para obtener mayores resultados a nivel laboral y en consecuencia a nivel económico, sino, también para contribuir a la formación integral de las personas que hacían parte del equipo, especialmente en aspectos emocionales, físicos, intelectuales y relacionales.

Todo lo anterior se dio con relación a los factores que Jorge le contó a Martina, y ya sin su equipo de líderes, que no tenían mucho tiempo para dedicarle al proyecto, Jorge decide acompañado del consejo de Violeta escoger a Martina para que le ayude a concretar su propósito de hacer de esa empresa algo mejor, apoyado en una persona que dedicara su tiempo para ello. Por eso la citó a una entrevista, como se cuenta al inicio de

esta historia.

Cuando iniciaron a trabajar los dos, lo primero que hicieron fue un balance de los aspectos que estaban sucediendo para ese momento en la compañía, los cuales eran: un ambiente laboral tenso, una alta rotación de personal, relaciones interpersonales que habían pasado del plano laboral al íntimo ocasionando en diferentes oportunidades que estas se mezclaran en el ambiente de trabajo; cuando los empleados tenían una relación amorosa entre ellos, habían discusiones sobre situaciones personales, se disgustaban, pero casualmente trabajaban en la misma zona de servicio y su labor se veía afectada por ello, hacían que sus acciones fueran evidentes para sus compañeros y de igual forma lo percibía el cliente con una actitud de rechazo y hasta con desagrado hacia la persona que lo atendía y hacia la empresa en general. Estos conflictos se evidenciaban en las encuestas de satisfacción que Jorge diseñó y que se realizaban a los clientes al final de su estadía en el lugar. Por lo que fue indiscutible e importante frenar este tipo de acciones que no permitían que las relaciones laborales colaborativas fluyeran; entonces, el tema de bienestar y ambiente laboral, paso de estar en último plano de importancia a ser el primero, destacándolo como uno de los más valiosos a mejorar dentro de la compañía.

En este camino de mejorar las relaciones, el sentido de pertenencia con el lugar y que se reflejara en la excelente apreciación de los clientes, llega una técnica empresarial llamada Gung Ho que traduce del idioma chino a el español, trabajo en equipo, como estrategia para lograr el propósito de crear un ambiente laboral más sano y armónico. Esta llega como sugerencia nuevamente de Jorge que en

alguna oportunidad había trabajado con ella. Martina interesada, investiga de qué se trata, estudia qué tan oportuna y adecuada es para lo que se estaba buscando y qué tan viable podría llegar a ser, y con vía libre, se implementó. Todo se dio muy rápido, debido a que en estos ambientes laborales el tiempo es dinero, pues no se podía alargar la planeación y tampoco había cabida para los peros.

Al momento de implementar la técnica, esta fue modificada por Martina, para que estuviera acorde al contexto de la empresa, debido a que cuando Martina investigó sobre esta, para sorpresa de ella, la técnica estaba contada por medio de una historia que retrata como la gerente de una fábrica incorpora en las relaciones con los empleados, tres principios que son tomados de las acciones de tres animales, pilares de la estrategia:

La ardilla, por la capacidad que tiene de buscar su alimento y no descansar en su propósito hasta conseguirlo, tomando así este ejemplo como el hecho de valorar el trabajo propio e identificar la importancia que este tiene en el engranaje de un sistema.

El castor, por su trabajo en conjunto construyendo represas que les garantiza tener un lugar donde habitar, de igual manera se hace la semejanza dentro de una comunidad donde todos los integrantes trabajan en equipo para cimentar sus bases y seguir construyendo e interactuando de manera armónica y organizada.

El ganso, el animal que confirma en su vuelo en grupo como se alientan a seguir todos juntos hacia adelante, yendo hacia un mismo objetivo, dando así a entender la relevancia que tiene el hecho de apoyar a quien se tiene al lado, con quien se comparte y que en algún momento especial se le hace necesario una voz de aliento y ayuda. Llevando todo esto a una convivencia más organizada, armónica y fructífera si se logra poner en práctica.

## GUNG HO EN ACCIÓN

### ESPIRITU DE LA ARDILA

\*Mi labor es importante en Jungla Kumba y hace posible que seamos un centro de entretenimiento familiar excelente y reconocido, por la calidad en los servicios y productos que se ofrecen.

\*Mi meta es cumplir con los estándares de calidad, que aseguran una Exquisita Aventura tanto para nosotros como para nuestros clientes.

\*El manual de ética y conducta es mi guía para alcanzar con los proyectos de crecimiento y desarrollo, individuales y colectivos.

### ESTILO DEL CASTOR

\*Sabemos quiénes somos por lo tanto trabajamos en equipo.

\*Hacemos parte del juego, cuando damos más de lo que nos corresponde.

\*Los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños se respetan, se escuchan y generan acciones.

\*Somos importantes no indispensables; por eso somos guerreros.

### DON DEL GANSO

\*Todos somos parte de una sana competencia, y ser consientes de esto nos reta a ser excelentes.

\*Nos vemos, nos conocemos, nos comprendemos y nos animamos mutuamente.

\*Ante el deber ser, mantenemos la permanente expectativa y al reconocer el buen proceder lo felicitamos.



De acuerdo con lo anterior y antes de empezar con la implementación de la técnica, Martina acompañada de Violeta hicieron la modificación con una descripción mucho más específica acerca de las características que poseía cada principio para ser implementado dentro de la empresa y de modo que para los participantes fuera más claro al momento de ponerlo en práctica en su labor. Las características se modificaron así:

A. EL ESPÍRITU DE LA ARDILLA: *El trabajo que vale la pena. El secreto de este espíritu nos enseña 3 lecciones.*

- Todos juntos trabajamos por ser un centro de entretenimiento familiar excelente y reconocido por la calidad en los servicios y productos que se ofrecen; mi labor hace que sea posible.

- Nuestra meta es cumplir con los estándares de calidad, que otorgan una exquisita aventura tanto para nosotros como para nuestros clientes.

- El manual de convivencia es la guía para cumplir con los proyectos de crecimiento y el desarrollo, tanto individual como colectivo.

B. EL ESTILO DEL CASTOR: *Ejercer el control sobre el cumplimiento de la meta.*

- Sé quién soy y sé que hago.

- Me hago parte del equipo, cuando doy más de lo que me corresponde.

- Los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños se respetan, se escuchan y generan acción.

- Soy importante no indispensable; por eso soy un guerrero.

### C. EL DON DEL GANSO: *Alentar a los demás a seguir a delante.*

- La competencia nos reta a ser excelentes.
- Veo y reconozco al otro.
- Sorprenda a otros haciendo las cosas bien y felicítelo.

Para reforzar la enseñanza de estos principios; se pensó en buscar cómo llamar la atención de los empleados y que ellos pudieran aplicar los principios de manera más divertida, alegre y dinámica, así lograr llegar a todos los participantes del proceso que se fue gestando. La forma que Martina propuso, fue el juego, tomando a esté como el vehículo para llegar a los empleados de manera que estos no se sintieran forzados, presionados, ni obligados a realizar actividades extra laborales y de las cuales con anterioridad no habían sido bien recibidas por motivos de la obligatoriedad que se les había impuesto, también fue la forma que se utilizó para llamar la atención de las personas, principalmente los empleados a quienes se les mostró el juego como el camino para la comunicación y diversión, quien quisiera participar lo hiciera si lo deseaba. Convirtiéndose en un juego de libre elección como lo menciona Roger Callois (1986).

Teniendo clara la premisa de que sería un juego de libre elección, se inició con la implementación de un primer juego, un primer prototipo de esta nueva estrategia, por lo tanto, se diseñó el juego teniendo en cuenta los principios y las características que ya se habían modificado sobre la técnica Gung Ho, siendo la base de todo. Entonces, el juego basado en los principios

propendió al aprendizaje y puesta en práctica de ellos en el trabajo, con la condición de que el juego debía hacerse durante el tiempo de labor de los empleados y que fuera tan fácil de jugar, de entender y que se pudiera participar sin afectar cualquier labor relacionada con la empresa de forma abrupta, para que no llegase a ser un distractor, o un elemento evasor de las funciones que el empleado había acordado realizar con la empresa. Tarea que no le fue fácil a Martina, ella era quien debía encontrar la manera que el juego no interrumpiera con las labores cotidianas de la empresa. Fue un reto que ella decidió aceptar, pese a la incertidumbre y el paulatino susto que la invadía el desconocer qué le depararía, esto se hermetizaba al mismo tiempo con la vaga alegría de ser la primera persona que lo haría.

Esta condición dio cabida a una participación constante, ya que en las iniciativas anteriores lo que se evidenció fue la alta deserción a las actividades que no tuvieran que ver con la labor que los empleados de la empresa desempeñaban, pues muchos manifestaban que eso no hacía parte de su trabajo y que era un tiempo que ellos no iban a invertir en cosas que no les generara ningún beneficio, pues podrían utilizarlo para hacer lo que a ellos más les gustara.

Tomando esto en cuenta, le surge la idea a Martina de la elaboración de unas fichas o tarjetas que plastificó, las cuales contenían la imagen del animal que representaba cada principio, acompañadas estas de otras fichas un poco más grandes y de color verde, amarillo y rojo, una por cada color; estas tarjetas

representaban el grado de ejecución, implementación o concienciación de cada principio; es decir, calificaban por medio de los colores la puesta en práctica de los principios, otorgándole a cada color de tarjeta o ficha una apreciación de acuerdo a lo que se evidenciaba del principio que se observara, en este sentido cada color correspondía a una valoración apreciativa y se hizo de la siguiente manera:

Verde, era el color que felicitaba, aplaudía o resaltaba de modo positivo una acción que estuviera acorde con los principios de la técnica Gung Ho, la cual el empleado en su labor la estaba realizando. Para dar más amplitud y claridad a esto se citará un ejemplo que sucedió al implementar el juego en la empresa. Exactamente, cuando en el área de cocina el chef, líder de todo el equipo del área en un momento de mucho agite y presión que estaban atravesando los integrantes de su equipo debido a la alta demanda de platos que estaban teniendo, al ver y presenciar esta situación, el líder de equipo decide alentar y motivar a su equipo con palabras positivas y aliento para quienes ya agotados, estresados, cansados y desmotivados, estas palabras fueron un revitalizador en el momento y unas necesarias palabras de ánimo y aliento que les permitió terminar con éxito su labor sin importar el cansancio físico y mental que estaba generando la alta demanda de clientes y la feroz presión por cumplir con el servicio.

Este caso se muestra como unos de los más frecuentes en el sector gastronómico y en él se pudo evaluar el principio del ganso, en una de sus premisas destaca la importancia de motivar y alentar a la

persona que está al lado, al compañero de labor que día a día le ve y/o a la persona que en un instante de cansancio piensa en desfallecer y tal vez una palabra positiva le reconforte su espíritu para culminar con su actividad con completa satisfacción.

Amarillo, que como en el semáforo es el término medio entre alguno de los dos extremos que le siguen. Es el color que permite realizar una retroalimentación, es el alto en el camino donde en este caso se evidencia que una persona está intentando asociar los principios con su labor y se vislumbran algunos elementos o características de los principios, estos deben ser reforzados para siempre hacer lo mejor por llegar a ellos e implementarlos día a día en su labor, si es posible en cualquier momento de la vida en donde se necesiten o tengan cabida alguna.

Rojo, es el último color de los que se implementaron en el juego, con este se le dice a una persona que la acción que está ejecutando es contraria a alguno de los principios de la técnica Gung Ho, es decir que con este color se está evaluando la acción evidenciada con una calificación muy baja, pues desaprueba la acción ya que no es acorde con lo que se busca en los principios, adicional a esto de manera amable y cordial, se realizaba una retroalimentación con la persona y se creaban estrategias para implementar los principios de acuerdo a la técnica y lograr resultados de ello.

Listas las fichas y el momento de iniciar con la implementación del juego, primero se reunió a todo el personal y Martina

en compañía de Violeta que para ese tiempo era la nueva administradora del lugar, teniendo a su cargo la responsabilidad de que toda la parte operativa funcionara. Así, se les informó acerca de la nueva actividad, adicional a esto, ellas mostraron el video -recurso de los videos caseros de YouTube (Howard, 1986)- que cuenta la historia de la técnica Gung Ho, por último, enseñaron las fichas y explicaron todo lo referente a cómo jugar. Luego de esto se inició con la implementación del juego que tenía una serie de reglas que se crearon para dar viabilidad a este, en las que el jefe de cada área debía con las seis fichas o tarjetas al final de la jornada, asignarle una del color y del animal, según lo que había evidenciado en el transcurso de la jornada, para dar más claridad, la jornada podría durar lo que el juez del juego determinara, pues era quien orientaba y vigilaba el juego y en este caso decía si la duración era de una hora o hasta una semana máximo.

Con esta variable de tiempo, el jefe de área debía ser muy observador y analítico, ya que al escoger a tres personas, a las que les correspondía un color calificando alguna acción que éstas habían tenido en todo el transcurso de la jornada del juego y en el momento de realizar su labor dentro de la empresa, de este modo el jefe en el espacio de calificación y retroalimentación que tenía con las personas escogidas, repasaban acerca de que trataban los principios y sus características, él debía siempre motivar e impulsar a la persona a cumplir con el objetivo del principio, pues no era solo calificar y ya, el juego estaba pensado para que la persona que desempeñaba el rol de jefe y que en la jerarquía de la empresa tenía más responsabilidades y conocimientos acerca de las funciones de su área, estuviera

en la capacidad de hacer un acompañamiento y un reconocimiento a la persona que evaluaba, para que de la mano siempre se buscaran estrategias y así hacer las cosas mucho mejor.

El juego se desarrolló por un mes y con varias jornadas en este lapso; a cada persona que se le calificaba con una tarjeta verde se le premiaba con un bono de consumo en la empresa, así los empleados podían redimirlos en las horas no laborales.

Este primer juego arrojó el cumplimiento del propósito, llamar la atención de los empleados, aunque se veían un poco extrañados por esta dinámica de juego, algunos le manifestaron a Martina que en trabajos anteriores nunca habían visto algo así, esto les parecía llamativo e interesante, mucho mejor que lo hicieran en este lugar con ellos allí, algo que a Martina le alegraba escuchar.

Teniendo un impacto positivo y generando grandes expectativas hacia esta actividad, varias personas se motivaron a interiorizar e implementar las características de los principios, pues se daban cuenta que esto trascendía de la actividad y tenía que ver con ellos, con esa condición de lo natural y lo humano, tal vez en que esta nueva experiencia podría mejorar sus relaciones familiares, pareja, hasta consigo mismos. Por otro lado, los premios también les era llamativo para participar en el juego. Hubo otras personas que se manifestaron en el transcurso del juego, porque no entendían de que trataban los principios y se sentían juzgados todo el tiempo por su jefe, algunos creían que ganaban solo las personas que le agradaban. Pero como en todo, hubo otro grupo de participantes que no les

interesaba y les parecía ridículo, esto al final logró que se tejieran apreciaciones negativas sobre el juego y de esta manera se tornó aburrido, y al final perdió el sentido que este poseía al inicio y el interés de los participantes se disipó con el transcurrir del tiempo. Algo por lo cual Martina tuvo que reinventarse.



## ***Las Tres Esferas***



Como en un engranaje, si alguna de sus piezas no puede funcionar todo su sistema falla, de igual forma se planteó el proyecto de Las Tres Esferas, en el que de fallar algunas de sus partes, todo se venía abajo, pues debían mantener una sinergia constante, donde una a otra se complementaba contribuyendo así a la conformación de la cultura en la empresa. Resultado final de la interpretación de uno y otro mamarracho, de las iniciativas de Martina, del ensayo y error, de los momentos cúspides de los juegos, de la respuesta positiva e indiferencia de la gente, de todas las lecciones aprendidas que fueron teniendo ella, Violeta y Jorge.

#### *Primera esfera: Fundamentación*

La primera esfera se denominó como la base de cualquier negocio, que desea tener una rentabilidad y un lugar dentro del mercado en donde esté, por lo que debe seguir la estructura que se planteó en esta primera esfera, conformada por los siguientes factores que son determinantes para cumplir con la constitución de una compañía, como lo son:

Tener un presupuesto que lleve a la empresa al seguimiento y control de los objetivos planteados en términos económicos. Esto conlleva al siguiente factor y es constituir un departamento de finanzas que regule todo acerca del presupuesto que se constituye para la empresa. Seguido de ello se encuentran la creación de estrategias en el ámbito de mercadeo y publicidad, área que da a conocer a la organización en el mercado, por último, está la conformación de un equipo de campeonato, se nombra de esta forma, ya que no es un equipo cualquiera, pues debe estar dispuesto a sobrepasar cualquier dificultad y cambio sin diluirse.

Lo anterior no tendría ningún sentido si no se tiene un producto y un servicio de calidad que esté en constante innovación acorde a lo que sucede en el mercado. Dando como resultado la venta, pilar del negocio, llevando por lo tanto a la permanencia y expansión de este. Por tal razón se nombra a la primera esfera como la fundamentación, ya que es la que da paso a la conformación de una empresa con las bases que esta necesita.

### *Segunda esfera: Sincronía*

Aquí se da especificidad en definir cuál es el contexto en el que se va a trabajar o dónde se introducirá el proyecto, es decir, se define qué empresa es y cuáles son los elementos que tiene en su interior o qué le identifica como una organización única. Para este caso se tomó a la empresa donde nació esta historia.

En la segunda esfera se consideran cuatro áreas a trabajar con los empleados de la empresa, que son: el área relacional, el área de conocimiento, el área de la salud y el área espiritual. Las cuales se involucraron con cuatro campos de la empresa que eran: la convivencia laboral, el sistema de gestión de calidad que es el que dictamina y regula los procedimientos de la empresa, el reglamento interno que menciona todos los deberes y los derechos de los empleados que estipula la compañía. Para este caso específico se adicionó un código de honor que interpretaba de manera más cercana y fácil para aprender las reglas o acuerdos de convivencia estipulados en la organización.

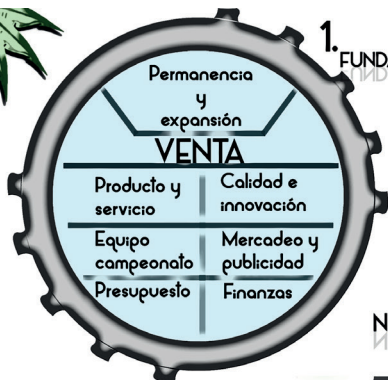
Las áreas debían fusionarse y tratarse dentro de cada campo, al lograrlo constituiría el núcleo de la cultura de la empresa, por esta razón la segunda esfera debe tener una sincronía entre los aspectos que se mencionaron, para dar viabilidad a la primera y tercera esfera y así generar un sistema que funcione en coherencia a la cultura de la empresa.

### *Tercera esfera: Experiencia*

En la tercera esfera se toma la técnica Gung Ho, Martina continuó con la idea de implementar esta técnica, aún creía que esta le permitiría llegar a las personas para intervenir en sus conductas laborales, continuando con el propósito de interactuar con los empleados de forma divertida, lúdica y alegre. Por consiguiente, en esta esfera se tomó el juego como la herramienta que posibilitó en la empresa la puesta en práctica de

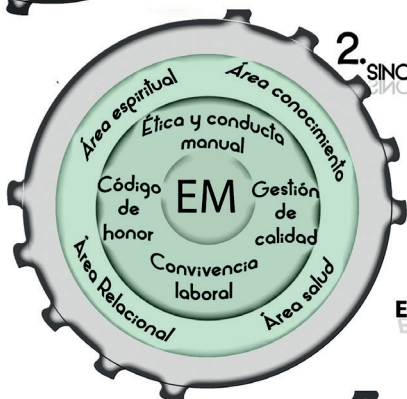
todo el proyecto, tomando siempre elementos del juego para vincular todos los procesos que se habían pensado, logrando de este modo lo esperado.

Por esa razón la última esfera se toma como la experiencia, pues es la práctica de toda la teoría que se pensó para Las Tres Esferas, ya que en esta esfera es donde se piensa cómo llegar a las personas, buscando siempre empatía en todas las acciones que se ejecutaron, para obtener una respuesta positiva del equipo que se encontraba para el momento de la implementación.



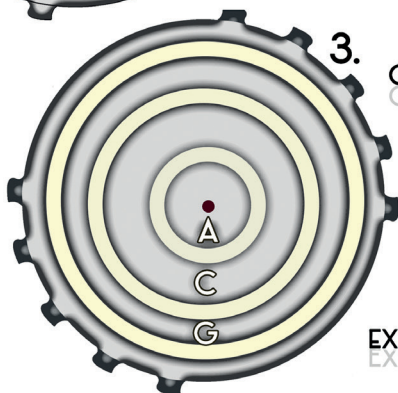
1. FUNDAMENTACIÓN

NEGOCIO



2. SINCRONÍA

EMPRESA



3. Gung Ho

EXPERIENCIA





## ***Los treinta elegidos***



Para el 16 de mayo, 30 personas que trabajaban en la empresa empezaron a recibir una invitación muy formal, dirigida especialmente a ellos y con nombre propio, esta invitación decía: “*Eres uno de los elegidos*”. Muchos sorprendidos, se preguntaban qué era, sonreían y con duda quienes recibieron la invitación, creían que no era para ellos. Es el caso de Rosita, la señora de servicios generales que con la invitación entregada con mucho cariño por Martina, Rosita, reflejaba en su cara mucha alegría y sin poder evitarlo se le aguaron los ojos, era un privilegio para ella ser una de las elegidas, aunque desconocía para que era la invitación, Rosita le expresó a Martina, que lo que llegase a ser, definitivamente sería algo grande y muy especial.

Escoger a Rosita y en total a todos los 30, no fue una tarea fácil, por la premura del tiempo. Martina, Jorge, Violeta y Merlina, una de las líderes del primer equipo que se unió a la gran travesía de Las Tres Esferas, con bastante detenimiento revisaron quienes participaron activamente en el juego de Gung Ho y tomando en cuenta que se destacaban en su labor, invitaron a 30 de los empleados que trabajaban en la empresa y con ellos

pusieron en marcha el plan de la cultura empresarial, llamado Las Tres Esferas.

Eran sólo 30 elegidos, los cuales a futuro replicaron en sus respectivas áreas todo lo que fueron aprendiendo.

El gran día llegó, Martina muy ansiosa y llena de trabajo se apoyó en Violeta, su gran compañera y amiga, que la guió y siempre la acompañó en esta experiencia nueva para las dos. Con su ayuda Martina organizó el segundo piso de esa jungla divertida, mandó a preparar un refrigerio y todo el salón lo dispuso con el mejor sonido, acompañado de una gran pantalla que le ayudó para dar una presentación a la altura de lo que habían preparado.

Faltando 5 minutos para empezar, Martina aun repasaba el material que iba a presentar, estaba muy nerviosa, ya que era su primera presentación frente al público que en el día a día eran sus compañeros de trabajo. Ella muy puntual, inició con la presentación. Para ese momento solo estaban dieciocho personas sentadas, listas y atentas a escuchar, algo que le preocupó a Martina, porque faltaban varios de los invitados. Como en las ceremonias, el evento empezó con un protocolo que Martina diseñó para hacerlo en todas las reuniones, este iniciaba por el himno del lugar con su coreografía y el código de honor. Posterior a ello Jorge muy emocionado y atento a todo lo que pasaba dio unas palabras, él también invitó a miembros de la junta directiva, lo que hizo que muchos de los invitados se sor-

prendieran, pues era algo inusual su presencia allí. Jorge resaltó en su discurso la importancia que tenía para la empresa la nueva etapa que comenzó con los 30 elegidos, sugiriendo que era una gran responsabilidad y privilegio el estar allí. El público en completo silencio, con un ambiente de incertidumbre y expectativa que se sentía, esperaron hasta el final del inesperado encuentro.



## ***Gung Ho a la carga***





Martina comenzó a exponer cada una de las esferas, en la segunda esfera hace una pausa, para ese instante ya estaban los treinta invitados, allí ella menciona que todo eso pertenecía al proyecto de Cultura Organizacional y expansión de la compañía, por lo tanto requerían de personas que fueran líderes proceso en cada una de las áreas, también y como primicia Martina anunció que para finales de ese año se abriría otro punto de venta y que necesitarían de doce personas capaces de liderar el nuevo lugar con todos los retos que conlleva, claramente los doce escogidos fueron de los treinta elegidos. Las personas seleccionadas para el otro punto de venta tendrían un incremento salarial y su rango dentro de la empresa iba a cambiar, muchos con cara de asombro y expectativa, siguieron atentos escuchando aquella propuesta. Entonces Martina y Violeta relataron la tercera esfera, que mencionaba la técnica Gung Ho.

Ellas un poco osadas, retan a los invitados a una primera misión, por supuesto para los que quisieran aceptarla, pues en el mes siguiente con el resto del personal iban a jugar Gung Ho a la carga que tenía una variante en relación con el juego anterior y era un juez, dos veedores por cada color de ficha, doce garantes y el resto

eran los jugadores. El juez era Martina, quien lideraba todo el plan de cultura organizacional, los veedores se escogían al azar otorgándole la función de evaluar y calificar a los jugadores con las fichas, los garantes eran los jefes de cada una de las áreas quienes garantizaban que el juego si se cumpliera según sus reglas. ¡Qué comience el juego!

Después de una explicación detallada por parte de ellas, Martina entrega una carta de compromiso a cada uno de los 30 elegidos, para los que quisieran aceptar la misión firmaran sin más preguntas e información, Martina con 27 compromisos en la mano finalizó la reunión. El juego duró mes y medio, dos semanas después de este, Martina convocó a otra reunión con las personas que firmaron el compromiso, allí los motivó para que siguieran adelante con el proceso, les mostró unas actividades complementarias que se realizarían como parte de la segunda esfera, estas eran: Un taller de liderazgo, un deporte de temporada, capacitaciones sobre temas específicos de las áreas, conformación de una brigada de emergencias y Kumba (grupo artístico) para los veintisiete que aceptaron. De allí se tomó en cuenta la participación y disposición de los que consintieron.

Al mes y medio de finalizar Gung Ho a la carga ya solo quedaban dieciocho personas, que por su constancia y esfuerzo permanecieron e incentivaron a otras personas a unirse a las actividades, es importante mencionar que la mayoría de los que ya no estaban en ese selecto grupo fueron desertando del proceso, algunos se aburrían de las actividades y otros simplemente no le encontraban sentido.

Es importante mencionar que durante el juego se presentaron algunos inconvenientes con las personas que no fueron invitadas, se sintieron excluidas, molestas y de alguna forma se resistieron a colaborar con las actividades y a su participación en ellas. Ello hacía parte del plan, Jorge y Martina esperaban que pasara esto, por lo que al ver el interés de a quienes no se les invitó al inicio, concluyeron que todos debían participar y ser parte del proceso, hasta que todo el personal poco a poco se fuera integrando.



***Un gran tesoro por descubrir***



Martina se vio obligada hacer una evaluación general del proceso, allí encontró que la gente ya estaba perdiendo el interés por el juego, algo que la perturbaba un poco, ya que era nuevamente reinventarse, pero de eso trata un poco la vida, el juego, aunque ella no lo entendía así. Esto la llevó a replantear la tercera esfera, que era la experiencia, que trataba específicamente cómo llevar los principios de la técnica Gung Ho a todo el personal, de esta manera Martina luego de tres días sin dormir y con la certeza de que era el juego el camino que lo llevaría a cumplir su objetivo, diseñó un nuevo juego que se llamó El Tesoro Gung Ho.

Involucrando en este caso a todo el personal para que participara en el juego, Martina creó un circuito donde se conformaron equipos con integrantes de cada una de las áreas que tenía la empresa, aquí los jugadores debían pasar por distintas zonas y por cada reto que completaran, ganaban unas monedas que representaban cada uno de los sitios que se visitaban, adicional recolectaban unas pistas por cada zona, claro, si cumplían con las pruebas conseguirlas y como resultado los llevaría a encontrar El Tesoro Gung Ho.

Este juego tenía como objetivo dar continuidad al proyecto,

refrescándolo un poco y llenando a la gente de nuevas expectativas para que no perdieran el interés por el proceso que hasta el momento estaba teniendo gran acogida.

Con las reglas claras y con todo el material que se requería para jugar, Martina inicia dentro de la empresa una campaña de expectativa, llenó con carteles los tres pisos del lugar, en ellos informaba que algo nuevo llegaría para los más valientes y arriesgados, tratando de retar a quien los leyera. En realidad, era un juego muy sencillo, pero debía generarse interés a los empleados que en el día a día su jornada laboral era marcada por la monotonía y ver algo nuevo siempre creaba interés. Con el pasar de los días, los empleados por los pasillos se preguntaban y especulaban un poco acerca de lo que era El Tesoro Gung Ho, todo esto contagiaba la curiosidad, el interés, hasta las esperanzas de los trabajadores, Martina sin más preámbulo inaugura a la competencia por conseguir el tesoro, en una reunión similar a la convocatoria de los 30, en la que se encontraba todo el personal de la empresa incluyendo en esta ocasión a quienes trabajaban en la parte administrativa de la misma.

A cada equipo se le entregó las instrucciones y reglas del juego, se asignaron igualmente dos líderes por equipo para transmitir información, se les hizo entrega de siete monedas a cada grupo, las cuales debían entregar a cada equipo que cumpliera la prueba de su área, para iniciar con el juego Martina entregó la primera pista, por tanto, los equipos iniciaron el recorrido que los llevó a encontrar el tesoro.





El juego, fue bien recibido por los empleados, se sumergieron tanto en el rol de sus personajes, que en una actividad que solo era para el personal, se trasladó al espacio de los clientes, siendo parte de ello como espectadores, emocionados por las comparsas de animales que veían pasar por el comedor. En especial ese día se diferenció por pasar muy rápido, había una atmosfera de expectativa, alegría por ver la creatividad de cada uno de los equipos en esa prueba final. Martina en ese instante sintió que había valido la pena todo el esfuerzo de esos meses, con triunfos y derrotas, ella veía el compromiso y la unión de sus compañeros, esto le hizo darse cuenta de que todo el proceso si dejaba resultados positivos, lo que al principio veía improbable, en ese momento todo para ella lo era posible. Nunca

pensó que jugar en el trabajo era una posibilidad y eso comprobaba la realidad de mundos alternos. Al final se percató como la rotación del personal bajó, la gente estaba cómoda y querían crecer dentro del lugar para cumplir sus sueños.

Transcurrieron los días y aun se sentía un ambiente tranquilo, armonioso, se percibía lazos de compañerismo, solidaridad, amistad, se habían fortalecido las relaciones, el lugar no era un espacio donde se laboraba, era algo más; era ese lugar donde se respiraba paz, respeto, felicidad, era el lugar que permitía apalancar los sueños, y eso a Martina, Jorge, Violeta y Merlina les conmovía. A Martina en especial porque evidenció que lo que estudiaba, aplicaba para otros escenarios que están hechos por las personas y para las personas. Sentía que podía cada vez más aportar desde su saber y aprender más cada día de las personas que allí trabajaban. Sentía como realmente abría otros campos de acción, en lugares que no están contemplados desde los currículos y las discusiones académicas, ella percibía que esas discusiones siempre quedaban limitadas en la crítica al trabajo, al sistema mismo, pensando en acabarlo. Allí contempló la alternativa de alterarlo y jugar en él.

## ***El ADN de la jungla***



Faltaban tres meses para la apertura del nuevo restaurante, eran días de mucho trabajo, porque la exigencia era aún mayor, Martina debía responder con la conformación de un excelente equipo que iba para ese lugar. Entonces, retomó de nuevo los 18 líderes que quedaron de la primera etapa, para seguir en el proceso y poder seleccionar a los 12 jefes de área que iban al nuevo punto de venta. Aquí, Martina cayó en cuenta, que tenía que transformar Las Tres Esferas de la actividad que era, si bien fueron positivamente recibidas, no había una concienciación absoluta de ellas por parte de los empleados y de lo indispensable que era para el funcionamiento de toda la empresa, fue así como dejó de ser un juego y se volvió una estructura, las tres esferas evolucionaron en el ADN de la compañía.

El ADN como estructura, se planteó integrando a todos los actores de la organización, como se evidencia en sus siglas, la letra A corresponde a la Administración y manejo de todo lo que compone a la empresa, la letra D hace referencia a la Dirección Operativa acompañada de todas las dinámicas que surgen del departamento de talento humano, por último se encuentra la letra N de Nosotros,

que referencia a los empleados, la base de la compañía, lo que la sostiene y provee un cimiento. Con esto claro, y con la idea de ya no formar solo líderes, sino, gestores de cambio, personas capaces de ser resilientes ante cualquier adversidad dentro de la empresa. Nace entonces, el programa de ADN que se compone de 5 pilares esenciales para estructurar y dar viabilidad a la segunda fase de la cultura organizacional.

1. Convivencia Laboral: está fundamentada en el trabajo en equipo, la retroalimentación y en general sobre todas las actividades de bienestar laboral, buscando que las personas sean polifuncionales en su trabajo. Este pilar por lo tanto debe ser cuidado y darse una innovación constante.

2. Talento Humano: Aquí todos los procedimientos deben estar documentados, ya que desde este departamento de la empresa es donde surgen las instrucciones de todo lo referente de la compañía, así como hacia los empleados que recién ingresan a ella. De modo que debe evaluarse y calificarse constantemente para su mejoramiento.

3. Sistema de Gestión de Calidad: Hace referencia al debido accionar en todos los procedimientos internos de la empresa, por consiguiente, debe aplicarse, darse un seguimiento, luego realizar una retroalimentación y por último establecerse unas acciones de mejora. En resumidas cuentas, es necesario que el sistema gestión de Calidad sea auditado, posibilitando resultados positivos al interior de la organización.

4. Reglamento Interior: El reglamento de la empresa, da cuenta de los deberes y derechos que tienen las personas que pertenecen a esta. Por lo tanto, se debe divulgar, familiarizar y darse ejecución dentro de la labor.

5. Código de Honor: En el caso de esta empresa, que contaba con este elemento, el cual contenía quince acuerdos de convivencia. De acuerdo con ello se formalizó para buscar una comunicación adecuada, inclusión y compromiso por todos aquellos que integraban la comunidad empresarial.

El objetivo final de este programa era formar gestores de cambio, ya no líderes, es decir, personas capaces de ser resistentes ante la adversidad y moverse sin dificultad ante el cambio dentro de la compañía.

Teniendo la representación de lo que era ADN, se realizaron talleres, actividades para que el grupo de líderes manejaran muy bien el tema y lo compartieran, esto era el lenguaje propio de la empresa, por eso era tan importante que lo aprendieran y lo dominaran. Por distintas razones que desconoció Martina, algunas personas desertaron, pero aun así alcanzó para hacer el ultimo filtro y escoger a los doce gestores de cambio, entre los que estaba Rosita, los nuevos jefes de área que entraron a una nueva etapa laboral y personal. Ahora eran ellos los que tenían una nueva tarea, igual que Martina y era capacitar, transmitir el ADN de la empresa a los nuevos integrantes de esa familia, en cada una de las áreas y en general de todo lo correspondiente al lugar, especialmente en el trato y en el sentido de pertenencia con aquel nuevo hogar, con ese otro mundo que permitía crecer

y de alguna forma hacer carrera allí, cada día con ellos era un reto nuevo, pero no había problema porque tenían la experiencia, el conocimiento y el amor por hacerlo.





A.

Administración

Justificación

D.

Dirección de  
operaciones

Coordinación de  
talento humano

N.

Nosotros



## ***El odioso poder***



Una de las cosas que Martina no tenía en consideración, pero que llegó sin mayores previstos fue algunas diferencias con la junta directiva del lugar, cabe decir que durante todo el proceso la junta directiva y la parte administrativa estuvo al margen, no hubo forma de que quisieran integrarse a todo lo que pasaba con el resto del personal. Aun así, no se presentó nada extraño en el transcurso del tiempo, pero sí llegó después. Por un conflicto de intereses la junta directiva sin razón alguna despidió a Martina y a Merlina, era difícil para ellas no hacer suposiciones, conjeturas sobre lo que había pasado, aún más cuando habían algunas inconsistencias con algunas cosas que empezaban a afectar al personal en general, generando malestar en sus tareas y relaciones cotidianas dentro de la empresa, no es relevante entrar en detalles, lo único que cuenta fue el aprendizaje y la oportunidad que todo este proceso le permitió a Martina crecer y aprender personal y profesionalmente, mostrar también que este es un campo de acción que como Licenciada en Recreación pudo generar nuevos caminos, fuera de la escuela y de otros lugares comunes donde se ve la recreación.



## ***Lecciones aprendidas***





*Recibí la llamada de una señora, eran aproximadamente las 7:00 am, un poco dormida contesté. Luego de una breve conversación que duró aproximadamente dos minutos, colgué el teléfono y sin poderlo creer aun, me acosté de nuevo en la cama, desconcertada me quedé inmóvil mirando hacia el techo, repasando en mi cabeza una y otra vez lo que esa señora me había dicho, simplemente me habían cancelado mi contrato, con aquella empresa con la que trabajé por más de un año y medio, donde conocí personas que se convirtieron en mis amigos, lugar que se había vuelto mi segundo hogar, donde dedique más de 8 horas al día, y hoy sin más, sin explicación alguna, me dicen que ya no hago parte de ese equipo de trabajo que con tanto esfuerzo y dedicación construimos todos los que allí convivimos.*

*Extrañamente no me sorprende, lo esperaba, ya que hace dos semanas Violeta decidió renunciar, Jorge se fue y unos minutos más tarde de esa llamada, Merlina me escribe contándome que a ella también le cancelaron el contrato. Es inevitable pensar que, aunque mi labor dentro de la empresa buscaba un mejor trato para las personas, irónicamente yo soy excluida de allí, como un objeto cualquiera.*

*Luego de pensar por un buen rato porque pasó esto, llego a la conclusión que me estaba formulando mal la pregunta, no era el por qué, era el para qué viví esto, dejando de fijarme en el pasado, reitero mejor lo que en el presente tengo. Por eso, y como de costumbre escribo en este diario mis vivencias y emociones, pero hoy en*

*especial es la oportunidad perfecta para reflexionar sobre mis lecciones aprendidas, adquiridas gracias a la experiencia vivida en esa empresa.*

*En ocasiones pensé que Las tres esferas, ADN y todo lo que de ahí surgió, no tendría algún resultado positivo, evidente. En definitiva, lo relevante de ese tiempo dentro de la empresa fue la experiencia y lo que me queda de ella, con seguridad no solo yo saco provecho de ella, muchas personas que siguieron y vivieron el proceso también lo harán, pero para otras personas tal vez ni siquiera significó algo. Sin embargo, considero que para quienes vivimos todo el proceso este fue significativo e importante. Ya que: “Dewey aduce que una experiencia significativa debería producir curiosidad, movimiento, deseo de ir en una determinada dirección por procesos de autorregulación y autonomía”. (Gutiérrez, Carreño Cardozo, & Rodríguez Cortés, 2014, pág. 124). En concordancia con esto, los componentes de: curiosidad, movimiento y deseo se evidenciaron en cada momento, considerando que fueron estos los promotores en los empleados que permitieron que se diera la cultura organizacional en la empresa, sin olvidar que desde el inicio en que me vi involucrada le aposté por los procesos de autorregulación y autonomía, propios del poder de decidir en libertad lo que se quiere, por tal razón y creyendo firmemente, gracias a que los empleados en esa libertad decidían si se involucraban en el proceso o no, al momento de elegir ser parte de la cultura organizacional lo hacían convencidos y con la disposición de aportar al proceso.*

*Esto en primera instancia posibilitó que la cultura organizacional tuviera cabida en la empresa. Acompañado por la fuerza que le dio el juego, entendido en este caso como la estrategia, camino en el cual la experiencia toma sentido, debido a que: “El juego nos rapta. Al jugar nos liberamos, por un momento, del engranaje vital -estamos como trasladados a otro planeta donde*

la vida parece ser más fácil, más ligera, más feliz.” (Fink, 1966, pág. 14). *Sin dudar al jugar en la empresa, muchos aligeramos nuestras cargas, viendo el trabajo como algo que es agradable, que se puede disfrutar, donde lo importante era hacer la labor con un sentimiento de felicidad, esto consistió en darle el valor al hecho de trabajar y por lo tanto hacerlo con dedicación, esfuerzo y constancia. Donde la labor no se menosprecia, ni se repele, logrando también que en el momento de hacer lo que genera satisfacción, al tejer relaciones en el entorno, se tejen de forma equitativa, sin mirar jerarquías, sin poner etiquetas, posibilitando relaciones interpersonales armónicas y consistentes.*

*De modo que es aquí donde la recreación emerge, potenciando ambientes donde las tensiones entre trabajo y juego desaparecen, es la recreación la que media, y como lo expresa el documento maestro de la Licenciatura en Recreación, lograr: “otros modos de ser, de imaginar y de construir-se, esto es, de ser-con-otros; modos capaces de alterar las dinámicas que producen y se benefician de las desigualdades.” (2012, pág. 37). Siendo capaces de convivir y relacionarnos con la diferencia, “para agenciar otros mundos posibles alternativos, alterativos e incluyentes.” (2012, pág. 36).*

*De ahí que, recalque la infinita importancia que tiene el pensarse dentro de las empresas procesos formativos pensados para las personas y no para fines lucrativos, que obedezcan a un proceso recreativo, capaz de promover y desarrollar “valores de superación personal, de comunicación y promoción de la vida social, de la alegría y estados de buen humor, de descanso, y de la salud física y mental; dichos valores satisfacen las necesidades emocionales, sociales, intelectuales, y físicas.” (Bolaño Mercado, 2002, pág. 103). Debido a que son las personas al dar significado a su mundo por medio de los valores, el cimiento indispensable para que se dé una empresa y cualquier organización que busque prestar un servicio.*

*De aquí radica el gran protagonismo que tuvo la recreación, la que me permitió, -también gracias a mi formación como Licenciada en Recreación-, poder trabajar desde lo que son las personas, para las personas. Encontrando el valor que tuvo esta, en el proceso de la construcción y promoción de la cultura organizacional.*

*Permitiendo asumir a la cultura organizacional como: “la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan sólo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos.” (Siliceo, Casares, & González, 1999, pág. 88). En definitiva, esa fuerza vital son los individuos que en este caso hicieron posible esta experiencia.*

*Finalmente, debo resaltar la trascendencia personal y profesional que tuvo el liderar este proceso, no solo me dejó ver lo indispensable que es propender por el desarrollo humano, también lo necesario que es guiar y orientar estos procesos para que culminen con resultados positivos, con el fin de aportar a la construcción de un mundo mejor, donde todos hacemos parte. Por tal razón, más que desanimarme porque ya no hago parte de esa empresa, me anima saber que hoy puedo ser consciente de que fui capaz de transformar mi entorno, y como en una sinergia, fui capaz de reunir varios elementos y potenciar el resultado.*

**Martina**





# ***Bibliografía***

Bolaño Mercado, T. E. (2002). *Recreación y Valores*. Armenia: Editorial Kinesis.

Caillois, R. (1986). *Los juegos y los hombres: La máscara y el vértigo*. México: Fondo de cultura económica.

Documento elaborado por el equipo de profesores de la Licenciatura en Recreación . (2012). *Documento maestro de la Licenciatura en Recreación*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.

Fink, E. (1966). *El oasis de la felicidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México .

Gutiérrez, P., Carreño Cardozo, J. M., & Rodríguez Cortés, A. B. (2014). LA EXPERIENCIA COMO CATEGORÍA DE ANÁLISIS DE LA RECREACIÓN: POSIBILIDAD PEDAGÓGICA. *Lúdica Pedagógica*, 123-134.

Howard, R. (Dirección). (1986). *Gung Ho [Película]*.

Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México.









