ITSEP
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD
Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CARRERA:

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:

DISEÑO DE ACTIVIDADES LÚDICAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO, PERÍODO 2026.

AUTOR/ES

FLORES CHEZA GÉNESIS ROSA

MERINO PANTOJA TAMARA JACQUELINE

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD	AÑO
Quito, D.M.	2026

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis jefes, quienes depositaron su confianza en mí y comprendieron el compromiso que implicaba combinar las responsabilidades profesionales con la formación académica. Gracias por su apoyo, por las oportunidades de aprendizaje y por impulsar mi desarrollo profesional, permitiéndome crecer tanto en el ámbito laboral como en el personal.

A mis compañeros de trabajo, quienes con sus palabras de ánimo, comprensión y colaboración me brindaron el apoyo necesario para equilibrar las responsabilidades laborales y académicas. Su confianza y motivación fueron un incentivo para continuar avanzando hacia esta meta.

Expreso también mi más profundo agradecimiento a mis compañeras de aula, con quienes compartí aprendizajes, retos, experiencias y momentos inolvidables. Gracias por su amistad, por el compañerismo, por el apoyo mutuo y por demostrar que el trabajo en equipo y la solidaridad hacen que el camino sea más enriquecedor.

Finalmente, expreso mi profundo agradecimiento a mis docentes y a todas las personas que, de una u otra manera, compartieron sus conocimientos, experiencias y palabras de aliento a lo largo de este recorrido. Cada enseñanza y cada gesto de apoyo dejaron una huella significativa en mi formación.

Hoy concluyo esta etapa con el corazón lleno de gratitud, convencida de que los grandes logros no se alcanzan en soledad, sino gracias al apoyo, la confianza y el cariño de quienes nos acompañan en el camino. A todos ustedes, mi más profundo y eterno agradecimiento.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia para superar cada desafío y permitirme culminar esta importante etapa de mi vida.

A mi familia, por ser el pilar que ha sostenido cada uno de mis pasos. Gracias por su amor incondicional, su paciencia, sus consejos y por creer en mí incluso cuando yo dudaba de mis propias fuerzas. Su apoyo constante fue el impulso que necesitaba para seguir adelante y convertir este sueño en una realidad.

A mi amada hija, el regalo más hermoso que la vida me ha dado. Eres la razón por la que cada día busco ser una mejor persona y una mejor profesional. Durante este camino hubo momentos en los que el cansancio y las dificultades parecían vencerme, pero bastaba pensar en ti para encontrar la fuerza necesaria para continuar. Espero que este logro te enseñe que, con esfuerzo, perseverancia y fe, no existen metas imposibles de alcanzar. Todo lo que hago y todo lo que soy tiene como mayor inspiración tu amor.

Índice General

Introducción 1
Definición y Justificación del Tema 1
Planteamiento del Problema 4
Objetivo General 5
Objetivos Específicos 5
Metodología de la Investigación 5
Marco Teórico 8
CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización 1
1.1. Descripción del Tema de Investigación 1
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio 1
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social 2
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad 3
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio 4
1.2.1. Descripción General 4
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa 5
1.2.2.1. Constitución de la República del Ecuador (2008) 5
1.2.2.2. Código del Trabajo 6
1.2.2.3. La Seguridad y la Salud en el Trabajo 7
1.2.3. Actores Involucrados 7
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional 8
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes 9
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto 10
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto 10
1.3.2. Visión / Proyección Futura 10
1.3.3. Valores o Principios Rectores 10
1.3.4. Políticas Generales 11
1.3.5. Análisis PEST 12
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 13

1.3.7. Análisis FODA 14
1.3.8. Estrategias de Desarrollo 15
1.3.9. Objetivos Estratégicos 16
1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave 16
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno 17
2.1. Análisis de la demanda / necesidad 17
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales 17
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto 18
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo 18
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes 19
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria 19
2.1.5.1. Encuestas 20
2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo) 29
2.1.5.3. Focus Group (cualitativo) 35
2.1.5.4. Observación (cualitativa) 39
2.1.5.5. Análisis e Interpretación de Resultados 39
2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual 40
2.2.1. Perfil del Actor Principal 41
2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes 41
2.3. Plan de Acción o Propuesta 42
2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta 42
2.3.2. Costos / Accesibilidad 42
2.3.3. Comunicación y Difusión 43
2.3.4. Distribución o Implementación 43
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno 46
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor 46
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno 46
2.4.3. Barreras o restricciones que dificultan la situación 47
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos 1

3.1. Procesos y Control de Calidad 1
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso 1
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento 5
3.2. Capacidad Operativa 6
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción 7
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto 8
3.3. Infraestructura y Recursos 9
3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios 10
3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica 11
3.4. Análisis de Recursos y Proveedores 13
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias 13
3.4.2. Criterios de Selección 14
3.5. Normativa Aplicable 16
3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales 16
3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento 20
3.6. Localización o Ámbito de Aplicación 22
3.6.1. Macro Localización 23
3.6.2. Micro Localización 23
3.6.3. Factores de Decisión 23
3.7. Matriz de Impacto y Mitigación 24
3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos 24
3.7.2. Plan de Mitigación 26
3.8. Desarrollo de la Propuesta 27
3.8.1. Objetivo y Alcance de la Propuesta 28
3.8.1.1. Objetivo 28
3.8.1.2. Alcance 28
3.8.2. Componentes de la Propuesta 28
3.8.3. Programa de Actividades Lúdicas 29
3.8.4. Plan de Implementación 30

3.8.5. Recursos y Presupuesto Referencial 31
3.8.6. Resultados Esperados 31
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación 32
4.1. Estructura Económica del Proyecto 32
4.1.1. Plan de Inversiones 33
4.1.2. Fuentes de Financiamiento 35
4.1.3. Presupuesto de Ingresos 37
4.1.4. Presupuesto de Costos 38
4.1.5. Presupuesto de Gastos 41
4.1.6. Estado de Resultados Proyectado 43
4.1.7. Punto de Equilibrio 44
4.1.8. Flujo de Caja Proyectado 46
4.1.9. Balance Proyectado 49
4.2. Evaluación del Proyecto 50
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA 53
Matriz de Situaciones Adversas 53
Medidas de mitigación y alternativas 54
Salida y continuidad del proyecto 56
CONCLUSIONES 1
RECOMENDACIONES 2
ANEXOS 6

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estructura organizacional o funcional de las Pymes 8
Gráfico 2. Análisis de las Fuerzas de Porter 13
Gráfico 3. Pregunta 1 de la Encuesta 21
Gráfico 4. Pregunta 2 de la Encuesta 21
Gráfico 5. Pregunta 3 de la Encuesta 22
Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta 23
Gráfico 7. Pregunta 5 de la Encuesta 24
Gráfico 8. Pregunta 6 de la Encuesta 25
Gráfico 9. Pregunta 7 de la Encuesta 26
Gráfico 10. Pregunta 8 de la Encuesta 27
Gráfico 11. Pregunta 9 de la Encuesta 27
Gráfico 12. Pregunta 10 de la Encuesta 28
Gráfico 13. Flujograma del proceso organizativo para la implementación del programa de actividades lúdicas 2
Gráfico 14. Flujograma del proceso de actividades lúdicas 3
Gráfico 15. Organización funcional para la ejecución de la propuesta 12

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PEST de la propuesta 12
Tabla 2. Análisis FODA 14
Tabla 3. Pregunta 1 de la Encuesta 20
Tabla 4. Pregunta 2 de la Encuesta 21
Tabla 5. Pregunta 3 de la Encuesta 22
Tabla 6. Pregunta 4 de la Encuesta 23
Tabla 7. Pregunta 5 de la Encuesta 24
Tabla 8. Pregunta 6 de la Encuesta 25
Tabla 9. Pregunta 7 de la Encuesta 25
Tabla 10. Pregunta 8 de la Encuesta 26
Tabla 11. Pregunta 9 de la Encuesta 27
Tabla 12. Pregunta 10 de la Encuesta 28
Tabla 13. Entrevistado 1 29
Tabla 14. Entrevistado 2 31
Tabla 15. Entrevistado 3 34
Tabla 16. Resultados grupo focal 36
Tabla 17. Ficha de observación 39
Tabla 18. Cronograma referencial de implementación de actividades lúdicas 45
Tabla 19. Duración referencial según tipo de actividad 45
Tabla 20. Responsables del proceso operativo 4
Tabla 21. Indicadores de seguimiento de la propuesta 5
Tabla 22. Capacidad operativa estimada de la propuesta 8
Tabla 23. Dimensionamiento temporal de la propuesta 9
Tabla 24. Recursos necesarios parala ejecución de la propuesta 11
Tabla 25. Insumos y herramientas requeridos para la propuesta 14
Tabla 26. Criterios para la selección de proveedores 15
Tabla 27. Normativa aplicable a la propuesta 18
Tabla 28. Medidas de seguridad para la ejecución de la propuesta 21

Tabla 29. Matriz de impactos de la propuesta 25
Tabla 30. Plan de mitigación de impactos..... 26
Tabla 31. Componentes de la propuesta 29
Tabla 32. Programa de actividades propuesto 29
Tabla 33. Plan general de implementación 30
Tabla 34 Presupuesto referencial..... 31
Tabla 35. Plan de inversiones inicial de la propuesta 33
Tabla 36. Estructura de la inversión según disponibilidad de recursos 34
Tabla 37. Estructura de financiamiento de la propuesta 35
Tabla 38. Alternativas de financiamiento según disponibilidad de recursos 36
Tabla 39. Presupuesto de ingresos/aportes para la implementación..... 37
Tabla 40. Presupuesto de costos directos del programa..... 39
Tabla 41. Presupuesto total de implementación 40
Tabla 42. Distribución referencial de costos durante el período de implementación 40
Tabla 43. Presupuesto referencial de gastos de administración y seguimiento..... 42
Tabla 44. Estado de resultados proyectado de la propuesta..... 43
Tabla 45. Punto de equilibrio presupuestario..... 45
Tabla 46. Costo directo promedio por actividad 45
Tabla 47. Flujo de caja proyectado durante seis meses 47
Tabla 48. Resumen del flujo de caja proyectado..... 48
Tabla 49. Balance proyectado simplificado al finalizar el período de implementación . 49
Tabla 50. Evaluación general de la viabilidad del proyecto..... 51
Tabla 51. Matriz de situaciones adversas del proyecto..... 53
Tabla 52. Medidas de mitigación y alternativas de respuesta 55

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de actividades lúdicas que permitiera el fortalecimiento de la motivación, comunicación, creatividad y trabajo en equipo de los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito. El estudio se llevó a cabo a partir del diagnóstico de las condiciones de motivación y desempeño en el trabajo, detectando oportunidades de mejora respecto a la comunicación, integración, reconocimiento, participación y cooperación entre los trabajadores. También se determinó la necesidad y las preferencias por parte de los colaboradores de establecer dinámicas participativas en el trabajo que permitieran mejorar el bienestar laboral, entendiendo las características, flexibilidad, duración, facilidad de aplicación y la adaptabilidad a las jornadas de trabajo. A partir de los resultados del diagnóstico, se elaboró una propuesta de intervención programada para un período de seis meses con una frecuencia de dos actividades al mes y un diseño de las dinámicas con la inclusión de objetivos, responsables, recursos, duración y mecanismos de evaluación. Se partió de materiales de bajo coste, reciclables y disponibles en las empresas, además del aprovechamiento de los espacios y recursos internos de cada Pyme. La propuesta se evaluó a partir de indicadores de seguimiento y criterios de pertinencia, viabilidad económica y viabilidad operativa. Los resultados permitieron concluir que la propuesta presenta condiciones favorables para su implementación, dado el nivel escaso de inversión, ausencia de endeudamiento y la posibilidad de adaptabilidad a las características de cada Pyme. En consecuencia, se constituyó como una alternativa accesible para mejorar el bienestar laboral y la integración entre los trabajadores.

Palabras clave: actividades lúdicas, motivación, bienestar laboral, empresas, trabajo en equipo.

Abstract - Keywords

This research aimed to design a proposal for recreational activities to strengthen the motivation, communication, creativity, and teamwork of employees in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the northern sector of Quito. The study began with a diagnostic assessment of motivation and performance at work, identifying opportunities for improvement in communication, integration, recognition, participation, and cooperation among employees. It also determined the employees' need for and preferences regarding participatory work activities that would improve workplace well-being, considering the characteristics, flexibility, duration, ease of implementation, and adaptability to work schedules. Based on the diagnostic results, a six-month intervention proposal was developed, consisting of two activities per month. The activities were designed with objectives, responsible parties, resources, duration, and evaluation mechanisms in mind. The proposal utilized low-cost, recyclable materials readily available within the companies, as well as leveraging the internal spaces and resources of each SME. The proposal was evaluated based on monitoring indicators and criteria of relevance, economic viability, and operational feasibility. The results indicated that the proposal presents favorable conditions for implementation, given the low level of investment, absence of debt, and adaptability to the characteristics of each SME. Consequently, it emerged as an accessible alternative for improving employee well-being and integration.

Keywords: recreational activities, motivation, employee well-being, companies, teamwork.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se encuentran en un entorno productivo cada vez más cambiante y competitivo, el cual promueve la búsqueda de niveles óptimos de productividad, compromiso y satisfacción laboral en sus colaboradores; dado que el capital humano es uno de los recursos más importantes de las organizaciones, conducido por medio del rendimiento del capital humano para lograr cumplir los objetivos organizacionales, la calidad del servicio y la competitividad de la empresa (Moreano et al., 2025). También es importante el bienestar y la motivación de los trabajadores con el desempeño organizacional y la productividad de la empresa.

En este sentido, las actividades lúdicas han ido adquiriendo relevancia con los nuevos enfoques de gestión del capital humano, dado que permiten establecer espacios para interactuar, ser creativos, atender relaciones interpersonales, trabajar en equipo, entre otros; lo que puede generar un clima laboral más ameno, integrado y participativo, logrando disminuir el estrés de los trabajadores (Zambrano et al., 2025). Las prácticas orientadas al bienestar y compromiso laboral incrementan la motivación de los trabajadores, la satisfacción y por lo tanto, los resultados organizacionales.

A nivel nacional, en el 2025 se registraron 1’204.276 empresas que comprenden unidades económicas que registraron alguna de las siguientes condiciones: 1) Ventas en el SRI; 2) 604.993 empresas que pagaron impuestos en el SRI bajo el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE); 3) 5.120 empresas que registraron Importaciones y/o Exportaciones; y 4) 5.705 empresas que reportaron plazas de empleo registrado en el IESS en el año 2025 (INEC, 2025).

En esta línea, esta investigación se orienta al diseño de actividades lúdicas para el desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas que se desarrollan en el sector norte de la ciudad de Quito, para el año 2026 y pretende contribuir al fortalecimiento de las capacidades organizacionales mediante estrategias lúdicas que buscan la motivación, comunicación y compromiso de los trabajadores.

Definición y Justificación del Tema

Este trabajo se centra en el diseño de actividades lúdicas para los trabajadores, las cuales se utilizan como herramienta para la gestión del talento humano, que sirve como una forma de

mejorar el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas de la zona norte de la ciudad de Quito. Las actividades lúdicas se entienden como dinámicas recreativas, juegos organizacionales, actividades de integración y estrategias participativas que hacen parte de la propuesta para promover el aprendizaje, creatividad e interacción social en las organizaciones (Saldaña & Aguilar, 2021).

Esta investigación se basa en la identificación de que muchas de las PYMES no tienen la capacidad de desarrollar programas de bienestar laboral dada la falta de presupuesto o de conocimiento sobre estrategias innovadoras en la gestión del talento humano, incluso a pesar de existir un amplio respaldo científico que vincula el bienestar laboral con el compromiso de los trabajadores como determinantes del aumento de la productividad y la retención del talento, así como de la competitividad de las empresas (Carrazco & Pineda, 2026; Castro-Guamán et al., 2025; Patiño & Sánchez, 2024).

Las pequeñas y medianas empresas tienen un lugar representativo en la actividad económica y en las posibilidades de trabajo, de modo que su funcionamiento no depende únicamente de los recursos materiales, tecnológicos y financieros disponibles, sino del modo en que sus trabajadores son capaces de desempeñar sus funciones en condiciones óptimas de organización. En esta dirección, el desempeño laboral es un fenómeno de interés para las organizaciones, ya que se relaciona con el cumplimiento de tareas, calidad del trabajo, eficiencia de procesos y cumplimiento de objetivos institucionales. Es en este contexto surge la necesidad de diseñar actividades lúdicas dirigidas a los trabajadores de las Pymes del sector norte de la ciudad de Quito.

Las actividades lúdicas pueden incorporar dinámicas de integración, cooperación, comunicación, creatividad, reconocimiento y movimiento, produciendo ambientes distintos a los de las actividades laborales rutinarias. El objetivo de la presente propuesta no es transformar la jornada laboral en un espacio recreativo permanente, sino incorporar actividades breves, planificadas y flexibles que mejoren factores relacionados con el bienestar y las relaciones laborales.

No obstante, la actuación de los trabajadores puede estar condicionada por aspectos asociados con el entorno organizacional. motivación, comunicación, integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, fatiga y bienestar que puede incidir en la predisposición de los colaboradores para desarrollar su actividad. Si estos factores no son suficientemente

considerados pueden generarse condiciones que dificulten la interacción entre los trabajadores, disminuir la motivación y afectar el clima laboral. De manera que las organizaciones requieren alternativas que permitan potenciar el bienestar. Si se considera la visión social se puede promover un espacio de trabajo más satisfactorio y saludable para los trabajadores. Desde una perspectiva empresarial se pueden proponer actividades de bajo costo y alto impacto para poder seguir mejorando el rendimiento laboral. Desde una perspectiva académica se podrá ayudar a ampliar la literatura sobre la aplicación de estrategias lúdicas en el contexto de investigaciones de las Pymes ecuatorianas.

Desde la perspectiva del bienestar laboral, la introducción de actividades lúdicas puede combinarse con pausas activas y ejercicios de breve duración dirigidos a interrumpir largos períodos de actividad sedentaria o de concentración continua en la labor. La evidencia científica actual indica que los micro descansos pueden contribuir al aumento de energía, así como reducir la fatiga. Por su parte, las pausas activas pueden generar resultados favorables en torno a diversos indicadores físicos y mentales de los trabajadores. Estos resultados permiten afirmar que se puede considerar que la incorporación planificada de espacios breves para la recuperación puede suponer una alternativa válida para las estrategias de bienestar organizacional (Radwan et al., 2022).

Por otro lado, existe evidencia de que el ejercicio puede influir sobre los mecanismos fisiológicos vinculados con la respuesta al estrés. Investigaciones han presentado reducciones de cortisol ante determinadas prácticas de ejercicio, aunque los efectos son dependientes de la duración, intensidad, modalidad y características de los trabajadores. Por esta razón, la propuesta no considera que las actividades lúdicas tengan un efecto directo de reducir el cortisol, sino que lo hace como un posible mecanismo que puede ayudar a entender la relación que se puede dar entre la actividad física, la regulación del estrés y el bienestar (Morava et al. 2024).

La planificación de dinámicas breves de integración, comunicación, movilidad, creatividad o cooperación puede permitir el diseño de actividades lúdicas en diferentes jornadas y disponibilidades. De este modo, se pueden ir incorporando acciones de bienestar de modo gradual, sin plantear sustituir funciones laborales o interrumpir significativamente procesos organizacionales. La propuesta se orienta a responder una problemática de relación con la necesidad de potenciar factores que pueden tener una incidencia en el desempeño laboral, en

especial los que se relacionan con la motivación, integración, comunicación, trabajo en equipo, fatiga o bienestar.

Las actividades lúdicas se perfilan como una alternativa de un nivel de complejidad de operatividad bajo que puede producir espacios de recuperación, de interacción, y mejorar las condiciones organizacionales asociadas al desempeño. Debido al diseño no experimental y transversal de la investigación, no se van a comprobar los efectos de una propuesta de intervención o implementación en el desempeño de manera causal, sino que la investigación se orienta a un diagnóstico y diseño de una propuesta viable y pertinente.

Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte relevante de la economía ecuatoriana, por su contribución a la generación de empleo y desarrollo económico. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan problemas asociados a la motivación del personal, comunicación interna, trabajo en equipo y satisfacción laboral; factores que pueden deteriorar el rendimiento laboral y la obtención de los objetivos organizacionales (Tobar-Pesántez, 2024).

En las empresas de la parte norte de la ciudad de Quito, se ha podido distinguir que, en muchos casos, predominan modelos tradicionales de gestión del talento humano, los cuales están basados en el cumplimiento de actividades, que no satisfacen las estrategias orientadas al bienestar e implicación activa de los trabajadores de la organización. Esta situación puede generar desmotivación, disminución del compromiso organizacional y descender significativamente la productividad.

Según Castro-Guamán et al. (2025), existe una relación entre las prácticas dirigidas al bienestar laboral y al compromiso de los trabajadores con la mejora del desempeño organizacional y la productividad de la empresa. A pesar de esa relación, se ha observado que no existe una aplicación de actividades lúdicas estructuradas dentro de las Pymes ecuatorianas, ni evidencia del impacto que pueden tener estas actividades en las prácticas laborales. Con respecto a esta problemática, se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera el diseño de actividades lúdicas puede contribuir a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito en el año 2026?

Objetivo General

Diseñar un programa de actividades lúdicas que mejore el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito en el año 2026.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el nivel de desempeño laboral y las condiciones de motivación de los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito.

Identificar necesidades y preferencias de los trabajadores respecto a la propuesta de implementación de actividades lúdicas orientadas al fortalecimiento del bienestar y de integración laboral.

Diseñar una propuesta de actividades lúdicas orientadas al fortalecimiento de la motivación, comunicación, creatividad y trabajo en equipo en las empresas del sector norte de la ciudad de Quito.

Evaluar la pertinencia y viabilidad de la propuesta de intervención por medio de indicadores y expertos en gestión del talento humano.

Metodología de la Investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) debido a que se recolectarán tanto datos numéricos como descriptivos asociados a los colaboradores sobre la aplicación de actividades lúdicas en las organizaciones. El enfoque cuantitativo proporcionará información sobre ciertas variables como motivación, comunicación interna, trabajo en equipo y clima laboral mediante la aplicación de encuestas estructuradas. Por su parte, el enfoque cualitativo permitirá alcanzar una comprensión de las opiniones, vivencias y necesidades de los participantes a partir de la observación directa y de la aplicación de entrevistas y grupos focales. El uso de este enfoque permitirá la obtención de una comprensión completa de la temática y la fundamentación del diseño de la propuesta de intervención (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El alcance de la investigación es descriptivo y propositivo. Descriptivo porque se intentará caracterizar el desempeño laboral, motivación, comunicación interna y otros factores

relacionados que forman parte del entorno laboral de las PYMES del sector norte de Quito. Así mismo tendrá carácter propositivo porque a partir de los resultados obtenidos se diseñará un programa de actividades lúdicas adaptables a las pequeñas y medianas empresas (Guevara et al., 2020).

El diseño de investigación será no experimental, de tipo transversal. No experimental porque las variables se estudiarán en el contexto donde realmente se producen, sin posibilidad de manipulación de variables por parte del investigador. Y transversal porque la información se recogerá en un único momento del tiempo (año 2026), lo cual permitirá obtener una visión actual de la problemática de estudio.

Temporalidad de la investigación y de la propuesta de intervención

La investigación se llevará a cabo en el año 2026 y, dado su diseño no experimental-transversal, la recopilación de información se realizará en un periodo de estudio, con el propósito de hacer un diagnóstico de las condiciones vinculadas al rendimiento laboral, motivación, bienestar y otros aspectos organizacionales de los trabajadores de las Pymes. A partir de los resultados obtenidos se estructurará la propuesta de actividades lúdicas, por lo que la investigación no prevé realizar una intervención experimental dirigida a comprobar causalmente cambios en el rendimiento laboral.

La aplicación de la propuesta constituye una fase proyectada de aplicación para las empresas participantes y puede ser realizada posteriormente según las condiciones operativas de estas empresas, su disponibilidad de personal, y recursos. Por tanto, el período de aplicación propuesto no altera el carácter transversal de la investigación, sino que representa una propuesta de planificación referencial para facilitar la futura ejecución, control y evaluación de las actividades lúdicas.

La población será definida por los colaboradores que trabajan en pequeñas y medianas empresas situadas en el sector norte de la ciudad de Quito. Para seleccionar la muestra se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio con la probabilidad de que todos los integrantes de la población tengan las mismas posibilidades de ser seleccionados. Las empresas registradas en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2025) para el año 2025 en miles por su tamaño fueron: Micro: 666; Pequeña: 457; Mediana A: 225; Mediana B: 260

En la provincia de Pichincha en 2025 había 328,6 mil empresas, con la generación de 986.449 mil plazas de empleo. En el contexto específico de la ciudad de Quito, según la Cámara de Comercio operan 266.215 empresas, siendo alrededor del 90% correspondientes a microempresas.

Debido a que no se tiene un número exacto reciente, se tomará para el cálculo de la muestra la información dada por la Cámara de Comercio de Quito; es decir, 239.595 empresas.

El tamaño de la muestra se definirá con el uso de una fórmula estadística para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95%; así como un margen de error del 5%.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (239.595 empresas)

Z = nivel de confianza (1.96 para el 95%)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

e = margen de error permitido (0.05)

$$\frac{239.595 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2(239.595 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{230.109,44}{599,95}$$

$$\boldsymbol{n = 383,55 = 384}$$

Como resultado, se obtuvo una muestra de 384 empresas, a quienes se les aplicará el instrumento de recolección de datos.

Para la recolección de información se utilizará técnicas cuantitativas y cualitativas. La técnica cuantitativa principal será la encuesta que será aplicada a los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). El instrumento será un cuestionario estructurado compuesto por diez preguntas, de las cuales una pregunta será de tipo dicotómica (Sí/No) y las otras nueve serán de tipo selección múltiple con cinco alternativas de respuesta; orientadas a medir variables relacionadas con el desempeño laboral, motivación, comunicación interna, trabajo en equipo, clima organizacional y percepción respecto a las actividades lúdicas.

Como elemento adicional, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a tres informantes clave, que pueden ser un gerente o propietario, un responsable de talento humano y un supervisor o jefe de área. El instrumento será una guía conformada por cinco preguntas abiertas, orientadas a conocer la percepción institucional del desempeño laboral en la organización e indagar acerca de la viabilidad de implementar actividades lúdicas. También, la observación directa en una de las empresas participantes por medio de una ficha de observación conformada por cinco ítems vinculadas al trato entre colaboradores, trabajo en equipo, comunicación, y niveles de participación. Por último, se llevará a cabo un grupo focal (*focus group*) con ocho colaboradores seleccionados, utilizando una guía de discusión conformada por doce preguntas abiertas para profundizar en las necesidades, expectativas y percepciones de las actividades lúdicas y su influencia en el desempeño laboral.

Una vez obtenida la información los datos serán tabulados y el procesamiento se realizará utilizando programas estadísticos como Microsoft Excel y SPSS por medio de estadística descriptiva, frecuencias, porcentajes e gráficos, indicadores de tendencia central. Por otra parte, la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas, observación y grupo focal será organizada, categorizada e interpretada mediante análisis temático, permitiendo identificar patrones, percepciones y necesidades relevantes para el diseño de la propuesta de actividades lúdicas.

Marco Teórico

- **Actividades lúdicas**

Las actividades lúdicas son un tipo de estrategias que se fundamentan en el desarrollo del juego, la recreación y la participación activa de las personas, con el objetivo de propiciar

experiencias de aprendizaje, inclusión y del desarrollo de la persona (Calderón-Caballero, 2021; Zambrano et al., 2025).

Aunque tradicionalmente se han vinculado con el entorno escolar, recientemente han comenzado a tener importancia también dentro de las organizaciones debido a su capacidad de propiciar relaciones interpersonales, estimular la creatividad o lograr un mejor clima laboral (Saldaña & Aguilar, 2021).

Dentro del entorno laboral, las prácticas recreativas abarcan dinámicas de grupos, juegos de integración, retos de cooperación, talleres recreativos y ejercicios de gamificación que implican la participación de los integrantes en un contexto que difiere de las actividades convencionales. Estas prácticas pueden tener efectos como la posibilidad de bajar los niveles de estrés en el entorno laboral, poder incrementar la motivación o fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa (Corozo et al., 2025).

Investigaciones señalan que la práctica de actividades recreativas en los lugares de trabajo potenciar algunas habilidades blandas como la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo; por lo cual se reconoce como una herramienta útil para mejorar el rendimiento de los trabajadores o para ayudar a fomentar el bienestar de ellos (Corozo et al., 2025; Saldaña & Aguilar, 2021; Zambrano et al., 2025).

- **Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el grado en el que se llevan a cabo las funciones, responsabilidades y las metas de un trabajador en su lugar de trabajo. No solo se refiere a los resultados obtenidos por el trabajo, sino que también incluye competencias, actitudes y comportamientos que el colaborador demuestra al momento de llevar a cabo su trabajo diario (Zaragoza et al., 2023).

El desempeño laboral es uno de los elementos más importantes para la medición de la efectividad de la organización, ya que condiciona la productividad, la calidad de los procesos y el logro de las metas establecidas por la organización (Al-Dhaafri et al., 2016).

Un trabajador con un desempeño elevado está normalmente caracterizado por ser comprometido, responsable, flexible y orientado a resultados (Mendoza & Arriola, 2022), mostrando además una actitud proactiva hacia la mejora continua y una notable capacidad para

ajustarse a nuevas exigencias organizacionales, lo que le permite sostener altos niveles de eficacia en sus funciones.

El desempeño laboral depende de múltiples factores como la motivación, el liderazgo, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones de trabajo (Yupanqui, 2022). Para lograr un buen desempeño laboral, las organizaciones se esfuerzan por implementar estrategias que favorezcan las variables antes descritas y que permitan mejorar en el rendimiento de los colaboradores.

- **Motivación laboral**

La motivación laboral hace referencia al conjunto de fuerzas internas y externas que mueven a una persona a realizar su actividad laboral con entusiasmo, compromiso y perseverancia; esta representa un elemento esencial para el funcionamiento de la organización, ya que afecta directamente a la productividad, la satisfacción y la retención de los trabajadores dentro de la organización (Andrade et al., 2021).

Las teorías clásicas de la motivación, como la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, insisten en la necesidad de satisfacer las necesidades básicas y las necesidades de prestaciones y autorrealización hasta conseguir un mejor compromiso con el trabajo (Ihensekien & Arimie, 2023).

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben generar condiciones donde los colaboradores puedan crecer tanto personal como profesionalmente (Romero et al., 2024), fomentando entornos que impulsen el aprendizaje continuo y el desarrollo integral.

En este sentido, las actividades lúdicas son un medio eficaz para mejorar la motivación laboral ya que producen experiencias positivas, fomentan la interacción social y permiten discontinuar la monotonía de las tareas habituales, lo cual puede provocar que se incremente la predisposición hacia el trabajo (Barrera et al., 2019).

- **Bienestar laboral**

El bienestar laboral es el grado de satisfacción física, psicológica y social que tienen los trabajadores dentro de su lugar de trabajo. Este factor incluye aspectos de salud laboral, estabilidad emocional, relaciones interpersonales, así como las condiciones de trabajo que proporciona la organización (Ortega-Maldonado, 2020).

Un buen nivel de bienestar laboral contribuye a disminuir el estrés, prevenir el burnout e incrementar la calidad de vida de los colaboradores de una empresa (Alava & Galvez, 2025).

Asimismo, la creación de climas laborales positivos permite a los trabajadores sentirse parte de las organizaciones. De igual manera, se sienten respetados, valorados y motivados para alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones (Ballard et al., 2025).

Hoy en día, las organizaciones tienen claro que la inversión en el bienestar de los trabajadores no sólo tiene beneficios individuales, sino que genera ventajas competitivas para las organizaciones, ventajas que se hacen visibles en mayores niveles de productividad, compromiso y satisfacción laboral (Bakker et al., 2023).

- **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es la destreza de un grupo de personas para coordinar esfuerzos, compartir conocimientos y colaborar para alcanzar objetivos compartidos (Jaramillo-Valencia & Quintero-Arrubla, 2021).

La capacidad de tratar con otros es característica de las organizaciones contemporáneas, donde la complejidad de los procesos induce a la interrelación continua de las diferentes áreas y profesionales (Thiele et al., 2024).

Un equipo de trabajo eficaz se caracteriza por mantener una buena comunicación, confianza mutua, responsabilidad compartida, defensa de una buena repartición de las funciones. Cuando se dan todas estas circunstancias se facilita la resolución de problemas, la innovación y la toma de decisiones (McGuier et al., 2023).

Las actividades lúdicas ayudan a fortalecer el trabajo en equipo, al crear espacios de interacción en los que los trabajadores pueden desarrollar habilidades como la cooperación, el liderazgo y la coordinación, es decir, aspectos que favorecen claramente la mejora del desempeño de trabajadores y por ende de las organizaciones (Saldaña & Aguilar, 2021).

- **Clima organizacional**

El clima organizacional está constituido por el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores en relación con las condiciones y características del medio interno de una organización (Tinoco, 2023).

Estas percepciones se forman bajo efectos como el estilo de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, políticas institucionales y el desarrollo profesional. Por tanto, un clima organizacional satisfactorio genera sensaciones de satisfacción, confianza y compromiso de los trabajadores hacia la organización (Obeng et al., 2020).

Por otra parte, una situación negativa puede provocar conflictos, desmotivación y disminución del rendimiento laboral. Por esta razón, las organizaciones tratan de llevar a cabo una serie de estrategias que permitan fortalecer las relaciones humanas y mejorar el clima laborar (Yiming et al., 2024).

Las actividades lúdicas son un recurso que pueden ayudar a mejorar el clima, ya que favorecen la integración, participación y desarrollo de relaciones positivas de los miembros de la empresa (Pilligua & Arteaga, 2019)

- **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es el grado de identificación, fidelidad y conexión emocional que los trabajadores construyen hacia la organización en la que desarrollan su función laboral, donde el compromiso organizacional se expresa mediante la disposición de los trabajadores para contribuir al logro de los objetivos institucionales y a continuar colaborando con la empresa a largo plazo (Lee & Kim, 2023).

El compromiso organizacional se asocia con la responsabilidad, iniciativa y desempeño que suelen mostrar las personas que alcanzan niveles de compromiso organizacional; también el tener actitudes constructivas ante las adversidades de la organización (Mora et al., 2021). Asimismo, este compromiso se refleja en la disposición de los colaboradores para aportar soluciones, mantener una actitud positiva frente a los retos y contribuir activamente al logro de los objetivos institucionales.

La ausencia de compromiso se puede traducir en bajas tasas de asistencia, altos índices de rotación de personal y bajos resultados (Coronado-Guzmán et al., 2020). De igual manera, esta falta de vinculación con la organización suele generar desmotivación, menor identificación con la cultura organizacional y una disminución en la calidad del desempeño laboral.

Implementar actividades lúdicas puede ser una manera de ayudar al compromiso organizacional, porque permite generar experiencias positivas, con una percepción del aumento

del sentido de pertenencia a la organización y el reconocimiento de las personas hacia una cultura y valores organizacionales (Carrazco & Pineda, 2026).

- **Productividad laboral**

La productividad laboral es un indicador que mide la relación entre el resultado obtenido y el consumo de recursos para obtener mejores resultados; en términos de la organización del trabajo, es la capacidad que tienen las personas de producir bienes y/o servicios de forma eficiente, optimizando tiempo, recursos y esfuerzo (Córdova et al., 2025).

La productividad no solo implica factores económicos o técnicos, sino que también está relacionada con las variables humanas entorno a la motivación, bienestar, formación, y compromiso organizacional (Pilligua & Arteaga, 2019).

Si las personas que trabajan se sienten valoradas y existe un clima laboral adecuado, llegan a trabajar de manera eficiente y con calidad (Pandey et al., 2025). En este sentido, el reconocimiento y la creación de un entorno positivo fortalecen la motivación, existe mayor compromiso y mejores resultados para la organización.

Las actividades lúdicas pueden ser una forma complementaria de aumentar la productividad laboral al ayudar al trabajador, por medio de una correcta mejora de su estado emocional, a fortalecer las relaciones interpersonales y promover una cultura organizacional orientada al bienestar y alto desempeño organizacional (Álvarez, 2021).

CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

El rendimiento o desempeño laboral se ha convertido en uno de los factores más importantes para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, en especial de las Pymes, donde el talento humano tiene un rol determinante en el cumplimiento de las metas organizacionales, ya sean administrativas u operativas(Yiming et al., 2024). En un contexto donde hay constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales, las organizaciones deben implementar estrategias nuevas o distintas de las que ya tienen que les ayuden a incrementar la motivación, el compromiso, la productividad y el desempeño de las personas que trabajan en ellas (Obeng et al., 2020).

En los últimos años, las dinámicas de juego o actividades lúdicas se han implementado en las actividades socio-empresariales por su capacidad de promover la gestión de un clima organizacional eficaz, que favorezca las relaciones interpersonales y desarrolle competencias como la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras (Riquelme, 2023). La parte lúdica y la aplicabilidad de las dinámicas participativas en el ámbito laboral sirven para reducir los niveles de estrés, aumentar la satisfacción que las personas experimentan en el trabajo y para la creación de una cultura organizacional más alineada con el bienestar de los trabajares (Bakker et al., 2023).

Esta investigación realiza un acercamiento a la propuesta de diseño de una serie de actividades lúdicas para mejorar el desempeño laboral de las personas que trabajan en las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito, en el año 2026. La propuesta incluye actividades que integren al equipo humano tomando en cuenta sus características alternativas, accesibles, innovadoras que se utilizan en la mayoría de las Pymes. Esta investigación busca brindar evidencia sobre la relación entre el juego y el desempeño laboral mediante herramientas que puedan ser utilizadas por los responsables de la gestión del talento humano para mejorar la productividad, el compromiso organizacional y el bienestar de los trabajadores.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

Las pequeñas y medianas empresas se reconocen como uno de los principales pilares de la economía ecuatoriana, debido a su aporte en la generación de empleo, a la producción de

bienes y servicios y a la dinamización de los mercados locales. De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos y del Servicio de Rentas Internas, las Pymes constituyen un amplio porcentaje del tejido empresarial del país y tienen un papel esencial en el desarrollo económico nacional (INEC, 2025).

En el sector norte del de Quito se agrupa un elevado volumen de pequeñas y medianas empresas dedicadas a actividades comerciales, de servicios, de tecnología, financieras, educativas y de atención al cliente (Navarrete-Chávez et al., 2022). Estas empresas trabajan en un entorno fuertemente competitivo y la mejora del desempeño de sus trabajadores depende de la efectividad de los procesos operacionales y de la calidad del servicio. A pesar de su trascendencia en las economías actuales, muchas de las Pymes aún tienen dificultades respecto al talento humano, ya sea por limitaciones de programas de formación, bienestar de los trabajadores, reconocimiento o integración de las personas de las empresas (Arteaga et al., 2021).

Las condiciones de trabajo son determinantes de la motivación y el compromiso personal, y son los responsables de los niveles de productividad y competitividad de las empresas (Bińczycki et al., 2023). En este contexto, surge la necesidad de trabajar en base a prácticas de bajo costo que puedan adecuar la manera de trabajar y mejorar el rendimiento laboral de estas empresas en comparación con el uso de prácticas más costosas, como pueden ser la formación, consultoría o los programas de desarrollo directivo, lo que hace que optar por actividades lúdicas ayude a fomentar la integración de los grupos de trabajo, facilite la comunicación dentro de la organización y ayude a mejorar la construcción de un clima más saludable y participativo.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

El contexto actual se ha favorecido por cambios profundos en la manera de trabajar, en las expectativas de los trabajadores y en las exigencias que provienen del mercado. Las organizaciones no sólo deben tener en cuenta aspectos vinculados a los resultados económicos, sino también en el desarrollo de las organizaciones en base a las condiciones que respetan y crean las situaciones que favorecen el bienestar, satisfacción y mejora del clima laboral y otros aspectos relacionados con el desarrollo personal (Pandey et al., 2025).

La parte social de los trabajadores de las organizaciones es cada vez más consciente de aspectos vinculados a la calidad de vida en el trabajo, aspectos relacionados con la conciliación

de vida personal y laborar, el reconocimiento profesional y la necesidad de mejora personal. El estado actual de las nuevas demandas ha llevado a las organizaciones en general a poner en práctica una forma de gestión del humano, tomando conciencia que el bienestar de las personas se relaciona directamente con la productividad de la empresa y con el desempeño organizacional (Obeng et al., 2020; Yiming et al., 2024).

En las pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito se evidencia la necesidad de implementar o fortalecer prácticas de gestión del talento humano relacionadas al desarrollo de competencias socioemocionales, a la integración grupal y al clima organizacional. No obstante, estas empresas no cuentan con los recursos económicos y estructurales necesarios, por lo que aún se trabajan con modelos tradicionales de administración, entendiendo el trabajo a partir de la operatividad y no desde el bienestar del trabajo.

Esta situación conlleva a que las actividades lúdicas se conviertan en una herramienta de intervención que atiende las necesidades actuales de las organizaciones, a través de espacios de interacción entre las personas de manera positiva, de aprendizaje grupal y de la constitución de relaciones laborales más fuertes. Su aplicación en este ámbito puede ser una forma significativa de mejorar el desempeño laborar, así como contribuir en sus beneficios individuales y colectivos.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

Las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito se enfrentan a diferentes problemas de gestión del talento humano. Entre los principales problemas se encuentran la desmotivación laboral, dificultad en los canales de comunicación interna, escasa integración entre los equipos de trabajo, escasa participación y compromiso organizacional (Andrade et al., 2021).

La identificación del problema proviene de los efectos negativos que puede provocar la mala realización del trabajo, lo que puede reflejarse en la disminución de la productividad, baja calidad de los procesos, aumento de conflictividad interna y también la baja satisfacción de los trabajadores (Mendoza & Arriola, 2022).

En este ámbito, también se puede argumentar que la falta de programas estructurados de bienestar laboral hace que las posibilidades de desarrollar competencias personales y sociales necesarias para una buena realización del desempeño organizacional se vean limitadas.

Sin embargo, esta problemática representa una oportunidad de mejora para las empresas, la inclusión de actividades lúdicas dentro de las estrategias del talento humano puede convertirse en un buen recurso para impulsar la motivación, el trabajo en equipo y mejorar el clima organizacional (Saldaña & Aguilar, 2021).

Las actividades recreativas y participativas favorecen el comprometimiento de los trabajadores y fomentan un mejor desempeño de las organizaciones. Por lo tanto, la oportunidad que se pone en evidencia se relaciona con la posibilidad de diseñar una propuesta de actividades lúdicas en base a las características y necesidades de las Pymes del sector norte de Quito que genere un mejor desempeño laboral y que favorezca la competitividad en el año 2026.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

El objeto de estudio de la presente investigación se constituye por las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito, así como los trabajadores de estas organizacionales. Las Pymes constituyen un sector estratégico dentro de la economía del Ecuador para la provisión de empleo, producción de bienes y prestación de servicios (Navarrete-Chávez et al., 2022). Las empresas caracterizadas en esta investigación desarrollan actividades en diferentes mercados o sectores económicos: comercio, servicios profesionales, tecnología, educación formal, manufactura, turismo y atención al cliente. Estas organizaciones tienen estructuras organizativas relativamente flexibles y funcionan en un alto grado dependiendo de la capacidad de sus trabajadores para alcanzar las metas empresariales.

Dentro de estas empresas, los trabajadores constituyen un recurso clave para asegurar la efectividad de las operaciones de las empresas y, por ende, su competitividad organizacional. De esta forma, para mejorar el desempeño laboral del personal y fomentarlo en el ámbito organizacional, se hace relevante aplicar distintas estrategias que potencien su motivación, compromiso y bienestar laboral.

En este ámbito, esta investigación se centra en conocer la situación actual del desempeño laboral y desarrollar actividades lúdicas orientadas a capacidades tanto individuales como colectivos de los trabajadores, generando ambientes laborales más participativos, colaborativos y productivos.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

1.2.2.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)

Las Pymes ecuatorianas desarrollan su actividad productiva dentro de un marco jurídico que establece derechos, obligaciones y principios relacionados con el trabajo, salud y seguridad y bienestar de los trabajadores. En lo que respecta a esta investigación, el fundamento normativo de la propuesta de actividades lúdicas se encuentra en la Constitución de la República del Ecuador, en el Código del Trabajo, así como en la normativa vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estas normas no exigen la obligación de que las empresas lleven a cabo actividades lúdicas, no obstante, reconocen derechos y principios relacionados con la recreación, tiempo libre, salud, bienestar y el desarrollo de la actividad laboral en condiciones adecuadas.

El artículo 24 reconoce derechos de las personas respecto a la recreación y el esparcimiento, la práctica del deporte, tiempo libre, lo cual permite entender la recreación como un aspecto del bienestar integral de las personas, aunque la existencia de este reconocimiento no es suficiente para entender que el empleador tenga una obligación específica de organizar actividades recreativas durante la jornada laboral. En este sentido, este artículo puede considerarse como un fundamento general de inspiración para incluir actividades recreativas en una propuesta dirigida al bienestar de los trabajadores.

De forma complementaria, el artículo 32 entiende que la salud es un derecho y que la efectividad del mismo está vinculada a distintas dimensiones, entre ellas el trabajo y los ambientes saludables. Esta disposición implica vincular la propuesta con una idea integral del bienestar, donde las condiciones bajo las que las personas realizan sus actividades laborales se consideran un factor que debe tenerse en cuenta para promover la salud. De esta forma, las actividades lúdicas pueden plantearse como una estrategia complementaria de promoción del bienestar, siempre que su diseño y aplicación respondan a las características y necesidades de cada organización.

El artículo 33 indica que el trabajo es un derecho y un deber social; establece que el Estado garantizará el respeto a la dignidad y el ejercicio de un trabajo saludable. Esta disposición asume importancia para esta investigación, ya que permite relacionar las actividades orientadas a promover el bienestar con el principio de trabajo saludable. Esta propuesta no sustituye la obligación que tienen los responsables de la actividad laboral y de la

seguridad y la salud, sino que, es una alternativa complementaria que intenta favorecer las condiciones organizativas relacionadas con la integración, comunicación, motivación y bienestar.

Del mismo modo, el artículo 66.2 establece que el derecho a una vida digna incluye la salud, trabajo, descanso, ocio y la cultura física, lo cual refuerza la relación conceptual entre las actividades recreativas y el bienestar general de los trabajadores. El numeral 5 del art. 326 señala que toda persona tiene derecho a desarrollar sus labores en un medio adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Las actividades lúdicas podrían considerarse una actividad complementaria dentro de las estrategias organizacionales para potenciar un ambiente laboral saludable, siempre que se utilicen de forma planificada y sin atentar contra los derechos laborales.

El artículo 381 establece que el Estado debe promover, proteger y coordinar la cultura física, la cual incluye el deporte, educación física y recreación, reconociendo su aportación a la salud, educación y desarrollo integral de las personas. Esta norma hace posible la incorporación de la recreación, así como determinadas actividades físicas que puedan considerarse como complementarias en una estrategia de bienestar, siempre que esta se aplique de forma adaptada en consideración a las características del medio laboral. El artículo 383 establece que las personas y colectividades tienen derecho a contar con tiempo libre, y que se debe promover la realización de actividades dirigidas al esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad.

Las normas referidas, amparan la importancia de tener en cuenta actividades recreativas dentro de un conjunto de estrategias dirigidas al bienestar del personal. Sin embargo, estos artículos de carácter constitucional deben ser considerados como un marco de protección y promoción de derechos, y no como un tipo de preminencia particular que vincule a las empresas como si fueran obligadas a desarrollar actividades lúdicas.

1.2.2.2. Código del Trabajo

El Código del Trabajo regula las relaciones jurídicas entre el empleador y el trabajador, así como las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo la prestación del trabajo. En este contexto se debe respetar la jornada de trabajo, tiempos de descanso y obligaciones propias del puesto de trabajo. El Ministerio del Trabajo indica, conforme al artículo 47 del Código del Trabajo, que la jornada máxima general es de ocho horas diarias o 40 horas semanales, salvo

las excepciones legalmente previstas. La regulación referida está directamente vinculada a la viabilidad temporal de la proposición, ya que las actividades lúdicas se plantearán como actividades que alteren arbitrariamente la jornada laboral, ni que dificulten el cumplimiento de las funciones. Por todo ello, la proposición plantea actividades de diversa duración, cuya programática se llevará a cabo de acuerdo con la disponibilidad de cada organización, procurando que las dinámicas breves puedan encajarse en momentos prefijados y que las actividades con mayor duración sean programadas para ocasiones en las que las condiciones operativas lo permitan.

1.2.2.3. La Seguridad y la Salud en el Trabajo

El Ministerio del Trabajo establece la gestión de la seguridad y salud en el trabajo para prevenir riesgos y proteger la integridad física y mental de los trabajadores, en mayo de 2024, el Decreto Ejecutivo No. 255 ordenó expedir el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo y aprobó un cuerpo normativo aplicable a los empleadores y trabajadores, tanto públicos como privados que comprende la gestión preventiva de las condiciones que pueden afectar la salud de los trabajadores.

El Ministerio del Trabajo señala también las obligaciones vinculadas a la gestión de la seguridad y la salud, y para algunos centros de trabajo, incluir como obligación adicional para los programas de la gestión de la seguridad y la salud, la obligación de contar con un programa de prevención de riesgos psicosociales y un programa de promoción y prevención de la salud. En este sentido, la propuesta se plantea en base a la inexisten de una imposición dentro de la legislación ecuatoriana que obligue a las Pymes a ejecutar actividades lúdicas, sino en base a un marco constitucional y laboral que favorece la promoción de condiciones de trabajo saludables, bienestar, recreación, descanso, cultura física y prevención. De esta manera, las actividades lúdicas se pueden plantear como una alternativa organizacional o expresiones de fortalecimiento del bienestar y de factores asociados al rendimiento laboral.

1.2.3. Actores Involucrados

Esta investigación involucra a distintos actores que participan de forma directa o indirecta en la dinámica organizacional de las Pymes del sector norte de Quito. Entre los actores principales se encuentran los trabajadores, quienes constituyen la población directa a la que está dirigida esta investigación y constituyen la población hacia la que se diseñará la propuesta

de actividades lúdicas. Su participación es importante para identificar necesidades, percepciones y expectativas en torno al desarrollo profesional.

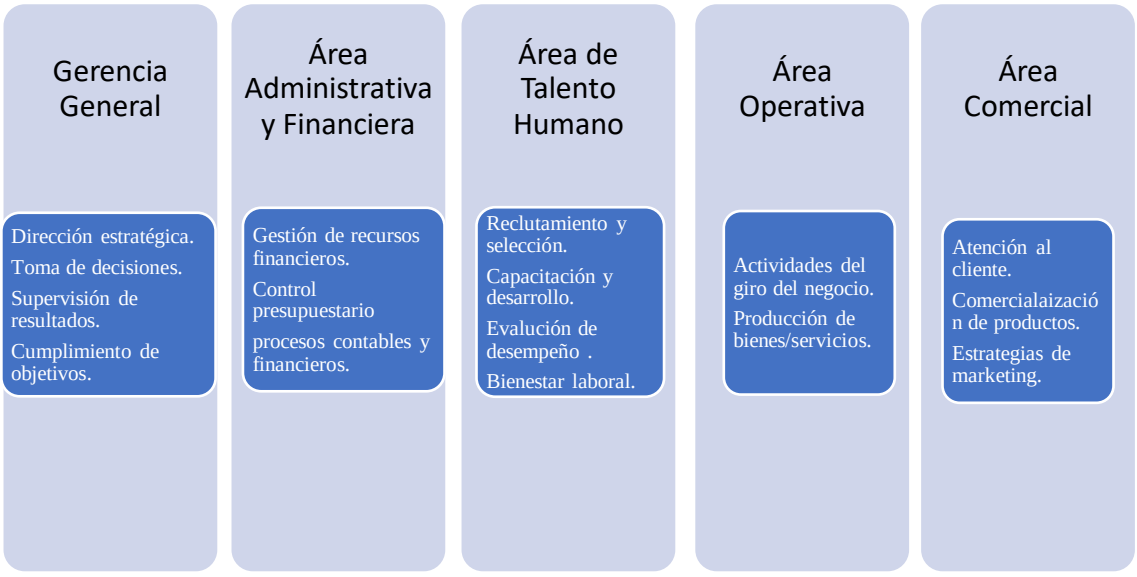
Los directivos, gerentes y propietarios de las empresas, que tienen la responsabilidad de definir la política organizacional, asignar recursos y promover iniciativas que garanticen y establezcan la gestión del talento humano, esto es práctico y es indispensable para llevar a cabo buenas prácticas de estrategias de bienestar y productividad del trabajo.

Los responsables de talento humano, las personas encargadas de coordinar procesos relativos a formación, evaluación del desempeño, integración organizacional y desarrollo profesional, ejercen una labor fundamental en la ejecución y el seguimiento de acciones orientadas al mejoramiento del clima laboral. Por último, la comunidad empresarial y la sociedad también se benefician indirectamente, puesto que el se mejora del desempeño organizacional, el crecimiento económico, la generación de empleo y la mejora de los servicios que se pueden ofrecer.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

Las pequeñas y medianas empresas suelen contar con estructuras organizativas comparativamente más simples que las grandes empresas, en general, se suelen caracterizar por tener pocos niveles jerárquicos, comunicación directa y menor separación entre directivos y colaboradores. En términos generales, la estructura funcional de una Pyme sería la siguiente:

Gráfico 1. Estructura organizacional o funcional de las Pymes



Fuente: Elaboración Propia

La adecuada interacción entre áreas es fundamental para posibilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como mantener niveles de productividad y desempeño laboral óptimos.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Para los objetivos de esta investigación, se han identificado variados perfiles que desempeñan funciones estratégicas en las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito.

Gerente o Propietario: Es la persona encargada de dirigir la organización, formular objetivos estratégicos y tomar decisiones referentes a la gestión. Su liderazgo impacta en la cultura organizacional, así como en el desarrollo de acciones que buscan el bienestar de los trabajadores.

Responsable de Talento Humano: Es la persona responsable de gestionar procesos con respecto a la administración del personal, tales como el proceso de selección, capacitación, evaluación del clima organizacional y la evaluación del desempeño, así como también el desarrollo de competencias. Su colaboración es transcendental para la aplicación de actividades lúdicas dentro de la organización.

Jefes o Supervisores de Área: Son los responsables de coordinar las actividades operativas de los equipos de trabajo, supervisar el cumplimiento de las funciones y las tareas del trabajo, así como promover las relaciones entre la dirección y trabajadores. Actúan como facilitadores para la ejecución de programas de integración y desarrollo organizacional y el uso de actividades lúdicas.

Colaboradores o Trabajadores: Son el centro de estudio para esta investigación, ya que son quienes llevarán a cabo las actividades operativas y administrativas de la organización. Su nivel de motivación, compromiso y forma como realizan su actividad impactan en la productiva y competitividad de la organización.

Equipo de Investigación: Corresponde al investigador que organiza la investigación, el cual tiene como funciones buscar información, analizar los resultados obtenidos y diseñar la propuesta de actividades lúdicas que se enfocan en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores.

La interacción de estos perfiles permite comprender integralmente la dinámica organizacional de las Pymes y facilita el diseño de estrategias adaptadas a las necesidades reales de las empresas objeto de estudio.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Diseñar una propuesta de actividades lúdicas como medio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el norte de la ciudad de Quito a partir de la aplicación de estrategias innovadoras y creativas de integración, motivación y desarrollo social donde el bienestar organizacional, la productividad y la competitividad empresarial tengan un rol importante.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Diseñar una propuesta de referencia para la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas de Quito que promueva la inclusión de actividades lúdicas como herramienta estratégica para mejorar el desempeño laboral, para potenciar el nivel de compromiso en las organizaciones para generar ambientes de trabajo saludables, participativos y orientados a lograr la sostenibilidad.

Con esta propuesta, se espera que en el mediano plazo las organizaciones a las cuales se enfoca la investigación presten atención a prácticas del bienestar laboral de manera continua para que se puedan aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores de la organización, para que se pueda aumentar la productividad y favorecer el desarrollo de la cultura organizacional, y también pueda ser replicable en otros sectores organizacionales del Ecuador como estrategia de desarrollo organizacional.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

Esta propuesta se basará en los siguientes valores:

- Compromiso: Propiciar la participación activa y responsable de todos los trabajadores en el desarrollo de las actividades propuestas para que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

- Respeto: Promover relaciones laborales que tengan en cuenta la inclusividad y valoren al personal.

- Trabajo en equipo: Impulsar la colaboración y la acción conjunta, para poder alcanzar las metas establecidas en la organización.

- Innovación: Incorporar metodologías creativas y dinámicas que favorezcan la mejora de la experiencia de trabajo laboral.

- Bienestar: Priorizar acciones orientadas a la mejora integral del personal y al fortalecimiento de los ambientes laborales saludables.

- Responsabilidad: Asegurar el nivel de cumplimiento de las actividades programadas y el uso eficiente de recursos.

- Participación: Facilitar espacios en los cuales los trabajadores puedan transmitir ideas, opiniones y propuestas sobre la mejora de la organización.

1.3.4. Políticas Generales

Para desarrollar la propuesta se establecieron las siguientes políticas generales:

- Promover la participación voluntaria y activa de todos los trabajadores en las actividades lúdicas.

- Proporcionar un ambiente de respeto, inclusión e igualdad de oportunidades durante el desarrollo de las actividades.

- Fomentar la comunicación efectiva entre alta dirección y los trabajadores.

- Promover actividades que favorezcan la mejora del trabajo en equipo y la integración organizacional.

- Evaluar periódicamente los resultados de las actividades para poder asegurar la mejora continua de la propuesta.

- Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros disponibles de las empresas.

- Comunicar las actividades que se propongan con los objetivos estratégicos y la cultura organizativa de cada empresa participante.

1.3.5. Análisis PEST

El análisis PEST tiene como finalidad identificar los factores externos que pueden incidir en la ejecución de la propuesta.

Tabla 1. Análisis PEST de la propuesta

Factor	**Descripción**
Político	Legislación laboral ecuatoriana que tiende a proteger los derechos de los trabajadores. Políticas del gobierno que propician las pequeñas y medianas empresas. Normativa de seguridad y salud ocupacional. Programas de fortalecimiento empresarial y de productividad que están llevándose por el Estado.
Económico	Variaciones en la economía nacional asociadas al nivel de inversión de las PYMES. Incremento de los costos operativos y administrativos. Mejora de la productividad para mantener la competitividad económica de las empresas. Recursos escasos para los programas de bienestar laboral.
Social	Interés creciente de los trabajadores hacia entornos laborales saludables. Incremento de la importancia del bienestar emocional y la salud mental por parte del trabajo. Cambios generacionales en las expectativas hacia el trabajo. Necesidad de afianzar la pertenencia y la integración organizacional.
Tecnológico	Incremento en las herramientas digitales para la formación y gestión del talento humano. Plataformas de gamificación y de aprendizaje interactivo. Incorporación de tecnologías para la evaluación del desempeño laboral. Mayor acceso a recursos digitales para la ejecución de actividades recreativas y formativas.

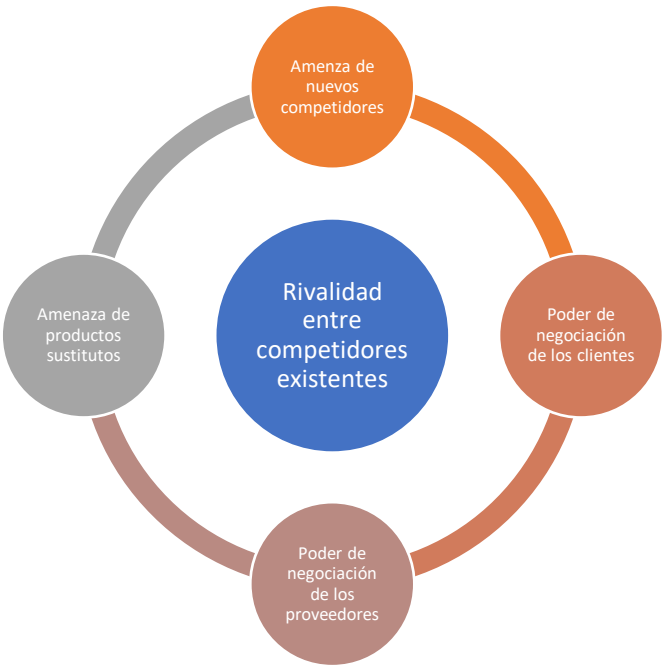
Fuente: Elaboración Propia

Los factores externos pueden limitar las operaciones de las Pymes; sin embargo, también brinda los elementos necesarios para que las empresas puedan llevar a cabo sus operaciones porque también brinda los recursos que se necesitan en el ciclo comercial.

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta brindada por Michel Porter en la que se analiza el nivel de competencia y rentabilidad de las empresas

Gráfico 2. Análisis de las Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Rivalidad entre competidores existentes: Este componente es alto; dado que las pequeñas y medianas empresas de la zona norte de Quito se encuentran inmersas en mercados bastante competitivos donde se destacan aspectos como el tipo de servicio que brindan, innovación y productividad del capital humano como elementos que constituyen la diferenciación.

Amenaza de nuevos competidores: Este componente está en la categoría media-alta; dado que las barreras para la entrada de ciertos sectores son relativamente bajas, lo que facilita que se inserten nuevas empresas y también aumenta la competencia existente.

Poder de negociación de los clientes: Este componente está en la categoría alta; dado que los consumidores cuentan con un número importante de alternativas de bienes y servicios por lo que exigen altos estándares en lo que se refiere a la calidad y atención.

Poder de negociación de los proveedores: Este componente está en la categoría media; dado que, dependiendo del sector económico, los proveedores pueden influir sobre los costos, el tiempo de entrega y la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación del negocio.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Este componente está en la categoría media; dado que la innovación tecnológica y los cambios de costumbres entre los consumidores exigen la adaptación constante por parte de las empresas.

En este sentido, potenciar la práctica del desempeño laboral por medio de actividades lúdicas puede ser una ventaja competitiva que permita a las empresas diferenciarse en mercados cada vez más competitivos.

1.3.7. Análisis FODA

Para el análisis FODA se identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la propuesta de intervención; así como una matriz cruzada con estrategias para fortalecer la propuesta.

Tabla 2. Análisis FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Presencia de talento humano con experiencia y conocimientos técnicos. 2. Estructuras organizacionales flexibles. 3. Interés por mejorar el bienestar laboral. 4. Comunicación entre directivos y trabajadores. 5. Disposición de los trabajadores para trabajar en equipo. 6. Bajo costo de la propuesta de implementación de actividades lúdicas. 7. Posibilidad de adaptar actividades a distintos sectores económicos. 8. Sentido de pertenencia organizacional con adaptación al cambio.	1. Bajos presupuestos para programas de bienestar. 2. Escasa aplicación de actividades lúdicas estructuradas. 3. Deficiencias en comunicación interna. 4. Reducida capacitación en las distintas áreas de la gestión del talento humano. 5. Falta de indicadores de bienestar laboral. 6. Resistencia al cambio. 7. Limitada planificación de actividades de integración. 8. Ausencia de programas permanentes de motivación laboral.

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. Reconocimiento internacional hacia organizaciones centradas en las personas y la salud mental laboral. 2. Disponibilidad de metodologías novedosas de gestión humana. 3. Posibilidad de participar en programas gubernamentales de capacitación en desarrollo y fortalecimiento empresarial. 4. Acceso a herramientas digitales. 5. Tendencia hacia empresas centradas en las personas. 6. Evidencia sobre los beneficios de actividades lúdicas. 7. Posibilidad de generar alianzas estratégicas. 8. Interés por mejorar la productividad y retención del talento humano.	1. Inestabilidad económica. 2. Aumento en la competencia empresarial. 3. Alto grado de rotación de personal. 4. Estrés laboral debido a cambios organizacionales y cambios tecnológicos. 5. Avances tecnológicos que exigen capacitación constante. 6. Reducción de recursos financieros.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

A continuación, se establecerán las siguientes estrategias:

- Estrategia 1.- Organización de Grupos: Implementación de dinámicas grupales que favorezcan la cooperación, confianza y trabajo en equipo.

- Estrategia 2.- Motivación en el Trabajo: Elaboración de actividades recreativas que mejoren la satisfacción en el trabajo y la implicación de los trabajadores.

- Estrategia 3.- Comunicación: Generar espacios participativos que favorezcan el intercambio de ideas y la mejora de las relaciones laborales.

- Estrategia 4.- Desarrollo de Competencias: Utilización de metodologías basadas en el juego que favorezcan habilidades blandas, como liderazgo, creatividad y resolución de problemas en grupo.

- Estrategia 5.- Bienestar Laboral: Incluir actividades que fomenten disminuir el estrés y aumentar la salud emocional de los trabajadores.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

- Aumentar la motivación y satisfacción en el trabajo de los colaboradores de las Pymes participantes.
- Fomentar el trabajo en grupo y la integración de la organización mediante actividades recreativas sistematizadas.
- Mejorar la comunicación entre la alta dirección y los trabajadores.
- Desarrollar competencias socioemocionales que ayuden a la eficacia en el trabajo.
- Aumentar el clima organizativo y el bienestar de los trabajadores.
- Diseñar una propuesta sostenible y replicable para otras Pymes del país.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

Es importante el establecimiento de alianzas para mejorar la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta, para fomentar su aplicación en las diferentes empresas, las cuales pueden ser:

Universidades y Centros de Educación Superior: se podrá recibir apoyo en investigación, asesoría metodológica y formación en gestión organizacional.

Consultoras en Talento Humano: El apoyo en asistencia técnica para el diseño y la implementación de los programas de bienestar laboral.

Cámaras Empresariales: Difusión de las buenas prácticas y fortalecimiento de la red de cooperación empresarial.

Organismos Públicos de Desarrollo Productivo: Acceso a la oferta de Pymes para su fortalecimiento y la capacitación empresarial.

Acceso a las Empresas Participantes: Aplicación de las actividades propuestas y evaluación de los resultados.

Profesionales Especializados: Psicólogos organizacionales, administradores de empresas y especialistas en desarrollo humano que aportan conocimientos técnicos para la ejecución de la propuesta.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

Las pequeñas y medianas empresas del norte urbano de Quito realizan actividades de negocios en un entorno altamente competitivo, donde las exigencias tecnológicas y productividad / calidad del servicio son elevadas. En este marco, el talento humano es visto como uno de los activos estratégicos más importantes que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, si bien muchas de las organizaciones presentan limitaciones relacionadas con el modelo tradicional de administración del talento humano, motivación, integración de los equipos, comunicación y bienestar laboral, la necesidad emergente se da sobre todo porque son muchas las PYMES que aún utilizan el modelo tradicional de administración del talento humano que da prioridad a la consecución de tareas y resultados operativos sin formular estrategias que favorezcan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, lo que redundará en un rendimiento laboral y un clima organizacional pobres, así como en una baja productividad de las empresas.

Ante esta realidad, aumenta la exigencia de contar con herramientas novedosas, accesibles y económicas para tratar de incrementar el grado de motivación, favorecer las relaciones interpersonales y promover entornos laboralmente más saludables. Las actividades lúdicas son una opción viable para satisfacer estas necesidades, dado que favorecen el trabajo activo, gestionan el desarrollo del trabajo conjunto y contribuyen al crecimiento de competencias socioemocionales necesarias para mejorar el rendimiento organizacional. Por lo que la propuesta que se presenta busca dar respuesta a las necesidades detectadas a partir del diseño de un programa de actividades lúdicas para las características de las PYMES del sector norte de Quito, con el propósito de tratar de incrementar la productividad y el bienestar de los colaboradores de estas organizaciones.

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios directos de la propuesta corresponden a los colaboradores que laboran en pequeñas y medianas empresas localizadas en el sector norte de la ciudad de Quito, es decir, trabajadores procedentes de distintas áreas funcionales, como la administración, ventas, producción, atención al cliente, logística y la gestión del talento humano, los cuales llevan a cabo tareas tanto operativas como administrativas. Los potenciales usuarios tienen distintos grados de experiencia laboral, de formación académica y responsabilidades organizacionales,

aunque tienen en común su necesidad de fortalecer competencias de comunicación, de trabajo en equipo, resolución de conflictos, creatividad y motivación laboral.

Como beneficiarios indirectos están los gerentes, propietarios y responsables de la gestión de talento humano, que podrían disponer de una herramienta útil con el fin de fortalecer el clima organizacional, aumentar el compromiso de las personas y mejorar los niveles de productividad. Así mismo, las empresas participantes obtendrían beneficios derivados de una buena coordinación de los grupos, disminuir el estrés laboral y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

La propuesta se desarrolla en el mercado vinculado a la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, concretamente en el segmento de programas relacionados con el bienestar en el trabajo y refuerzo del desempeño de las personas. Las PYMES del sector norte de Quito son empresas centradas principalmente en actividades comerciales, industriales y de servicios, de modo que en este tipo de empresas la competitividad recae en gran medida en la eficiencia del recurso humano.

Sin embargo, muchas de estas empresas presentan limitaciones presupuestarias en la implementación de programas o políticas de bienestar o capacitación especializadas. En este sentido, las actividades lúdicas son una opción de intervención con alta viabilidad de implementación, dada la poca inversión económica que requieren, facilidad de adaptación y capacidad de conseguir mejoras en la comunicación, integración, motivación del personal, etc., sin tener que hacer inversiones muy amplias.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

La propuesta plantea dos niveles de segmentación. El segmento principal es el de los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas de la zona norte de Quito, sin atender al sector económico al que pertenezcan. Este grupo representa la población objetivo en la que se desarrollarán las actividades lúdicas que se plantean. Como segmento secundario se incorporan los responsables de talento humano, supervisores y gerentes de las organizaciones, los cuales tienen un rol participativo en la planificación, coordinación y evaluación de las actividades planteadas. La propuesta pone de manifiesto que puede aplicarse en empresas de comercio,

servicios, manufactura, educación, tecnologías, logística y atención al cliente, dado que las actividades diseñadas son flexibles y adaptables a los diferentes contextos organizacionales.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

El estudio del comportamiento organizacional muestra que los colaboradores tienen escasa participación en los tipos de actividades de integración laboral, dado que esta escasa participación está determinada, posiblemente, por programas permanentes de bienestar que no existen y/o por modelos tradicionales de tipos de administración que todavía predominan. Igualmente, un elevado número de trabajadores asume que su grado de motivación es medio y reconoce que queda aún mucho por mejorar en la comunicación interna; en este sentido, refieren que una forma de mejorar la comunicación interna sería crear espacios participativos que potencien el intercambio de ideas, pero también que fortalezcan el trabajo en equipo.

Otro patrón relevante exige centrar la atención en el creciente interés de las nuevas generaciones por trabajar en organizaciones para ser saludablemente trabajadoras, que permiten ser reconocidos y validados profesionalmente, que permiten crecer como personas y que permiten mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Las características observadas son señal de que existe una gran aceptación hacia las iniciativas vinculadas con el bienestar de la organización, lo cual contribuye a aumentar las probabilidades de éxito de un programa basado en supersticiones, siempre que las dinámicas de entretenimiento respondan a las necesidades reales de los trabajadores y que se inserten adecuadamente en la cultura que define cada empresa.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Con el objetivo de identificar el diagnóstico de necesidades existentes y contar con información veraz que sirva de insumo para el diseño de la propuesta, se hicieron uso de técnicas de investigación de tipo cuantitativas y cualitativas. La técnica principal fue la encuesta estructurada aplicada a los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas. Aunque también fueron complementarias las entrevistas semiestructuradas a informantes claves de la alta dirección y del área de talento humano, además de un grupo focal con los colaboradores, permitiendo tener una idea global sobre las necesidades organizacionales que están relacionadas con el desempeño en el trabajo y la implementación de actividades lúdicas.

La interrelación de estas técnicas permitió contrastar la información recogida de distintos lados, añadiendo fuerza a la validez de los resultados y ayudando a estructurar adecuadamente la propuesta a los aspectos reales de las empresas estudiadas. La obtención de información cuantitativa fue conseguida a partir de una encuesta estructurada administrada a colaboradores de empresas pequeñas o medianas localizadas en el sector norte de la ciudad de Quito.

2.1.5.1. Encuestas

Se llevaron a cabo 384 encuestas, de acuerdo con el tamaño de la muestra establecido en la metodología, con el uso de un cuestionario de 10 preguntas, siendo una de ellas dicotómica (Sí/No) y las nueve restantes correspondientes a preguntas de selección múltiple, con lo cual se logra el objetivo de la investigación. Los instrumentos utilizados permitieron obtener información sobre la motivación laboral, comunicación interna, fomento del trabajo en equipo, clima organizacional, frecuencia del procedimiento de actividades de integración realizadas, niveles de estrés laboral sobre la importancia de las actividades lúdicas e interés en participar en programas organizacionales similares.

Las encuestas permitieron detectar cuáles son las principales necesidades de los colaboradores, conocer la percepción de los mismos respecto del potencial de las actividades lúdicas como estrategia de fomento del desempeño laboral. Los resultados obtenidos constituyen la base para el diseño de la propuesta de intervención planteada en la presente investigación.

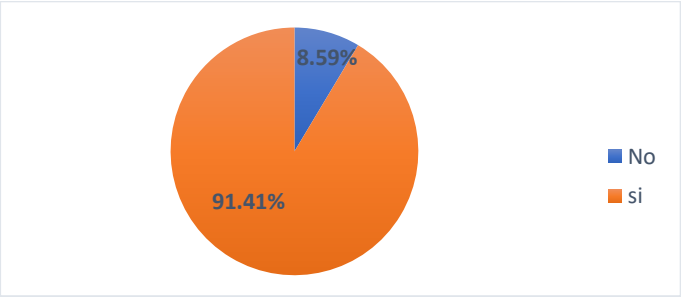
Pregunta 1: ¿Considera que las actividades lúdicas pueden contribuir a mejorar el rendimiento laboral?

Tabla 3. Pregunta 1 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	351	91,41%
No	33	8,59%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2. Pregunta 1 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados evidencian que, la mayor parte de encuestados consideran que las actividades lúdicas contribuyen a mejorar el rendimiento, aunque existe un pequeño porcentaje que creen que estas actividades no podrían contribuir en la mejora del rendimiento.

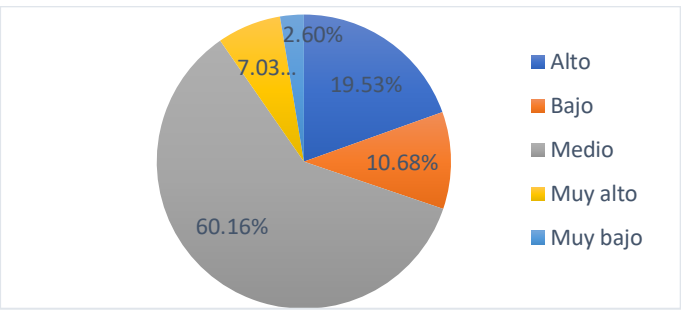
Pregunta 2: ¿Cómo califica su nivel actual de motivación laboral?

Tabla 4. Pregunta 2 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	27	7,03%
Alto	75	19,53%
Medio	231	60,16%
Bajo	41	10,68%
Muy bajo	10	2,60%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 2 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados muestran que la motivación en la empresa, en términos generales se encuentra en un rango medio, con más de la mitad de las respuestas, a pesar de que existe un porcentaje considerable que tuvieron una valoración favorable, hubo un porcentaje que tuvo una valoración baja sobre su nivel de motivación actual. Sin embargo, la percepción intermedia de la motivación laboral refleja la necesidad de fortalecer la motivación de los colaboradores mediante estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.

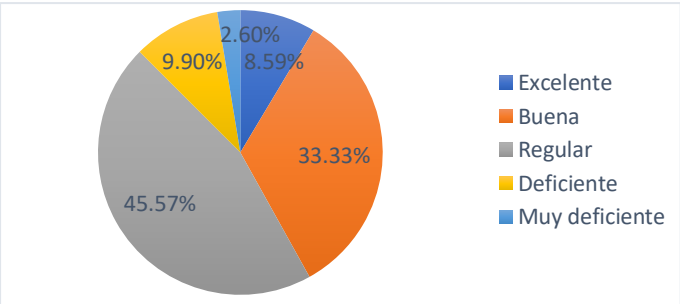
Pregunta 3: ¿Cómo califica la comunicación interna dentro de la empresa?

Tabla 5. Pregunta 3 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	33	8,59%
Buena	128	33,33%
Regular	175	45,57%
Deficiente	38	9,90%
Muy deficiente	10	2,60%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 3 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados muestran que existe una comunicación predominante en la categoría regular, seguido de la categoría buena; aunque también existe una valoración negativa respecto

a la comunicación interna dentro de la empresa. En este sentido, las actividades lúdicas son una estrategia que puede permitir una mejor integración entre el personal y sus directivos, así como la mejora del ambiente y desempeño laboral.

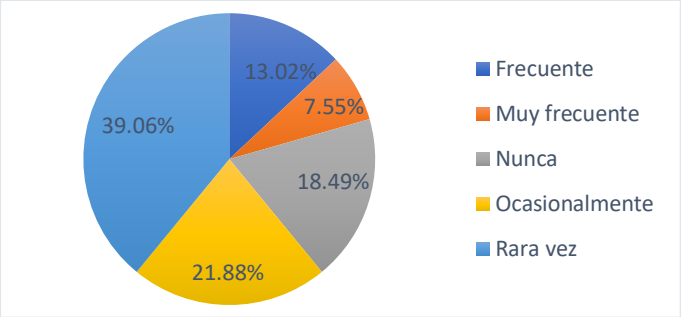
Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia participa en actividades de integración laboral?

Tabla 6. Pregunta 4 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuente	29	7,55%
Frecuente	50	13,02%
Ocasionalmente	84	21,88%
Rara vez	150	39,06%
Nunca	71	18,49%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 4 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados evidencian que la mayoría de encuestados tienen una percepción negativa sobre la frecuencia de participación en actividades de integración laboral, dado que nunca o rara vez participan en estas actividades; aunque existe una valoración parcialmente favorable, predomina una percepción negativa del desarrollo de estas actividades, lo que evidencia la necesidad de fortalecer estas actividades mediante estrategias que contribuyan a mejorar las relaciones laborales y el desempeño organizacional.

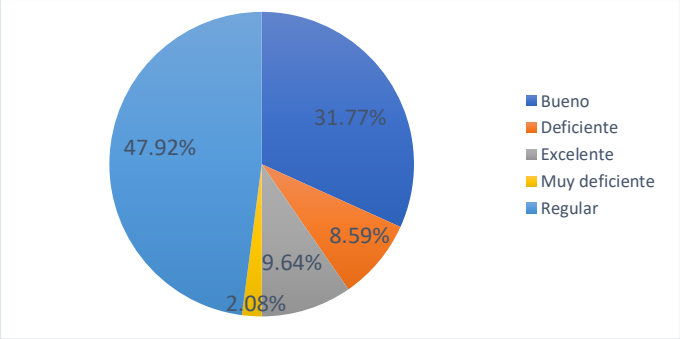
Pregunta 5: ¿Cómo valora el trabajo en equipo de su organización?

Tabla 7. Pregunta 5 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	37	9,64%
Bueno	122	31,71%
Regular	184	47,92%
Deficiente	33	8,59%
Muy deficiente	8	2,08%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Los resultados obtenidos permiten interpretar que un 47% de los colaboradores no valoran el trabajo en equipo, esta percepción puede relacionarse con dificultades de comunicación, coordinación de tareas, integración entre compañeros para alcanzar los objetivos organizacionales. Por ello se recomienda que se implementen actividades lúdicas orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo.

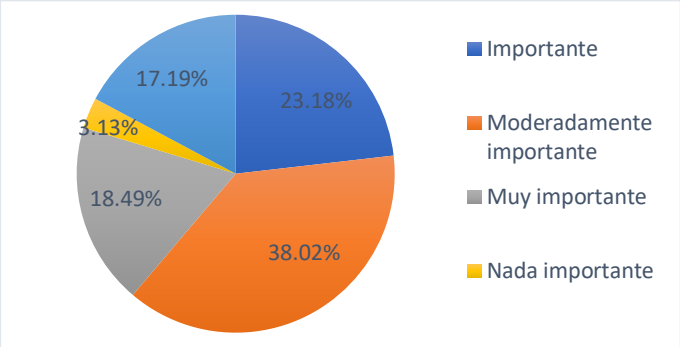
Pregunta 6: ¿Qué tan importante considera que son las actividades lúdicas?

Tabla 8. Pregunta 6 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	71	18,49%
Importante	89	23,18%
Moderadamente Importante	146	38,02%
Poco importante	66	17,19%
Nada importante	12	3,13%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados muestran que existe una valoración predominante de las categorías importantes, moderadamente importante, y muy importante sobre la importancia de las actividades lúdicas. Aunque existe un escaso porcentaje que de encuestados que no las considera importantes, predomina una percepción positiva, lo que evidencia la necesidad de su implementación.

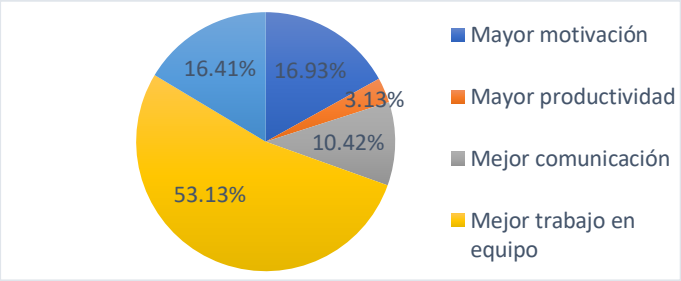
Pregunta 7: ¿Cuál considera que es el principal beneficio de la implementación de actividades lúdicas?

Tabla 9. Pregunta 7 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mayor motivación	65	16,93%
Mayor productividad	12	3,13%
Mejor comunicación	40	10,42%
Mejor trabajo en equipo	204	53,13%
Menor estrés	63	16,41%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados evidencian que existen varios beneficios de la aplicación de actividades lúdicas en los colaboradores de las empresas, principalmente porque mejora el trabajo en equipo, disminuye el estrés e incrementa la motivación; sin embargo, también se menciona que la comunicación y productividad podrían verse restringidas. Por lo tanto, la planificación es un componente importante en el desarrollo de estas actividades.

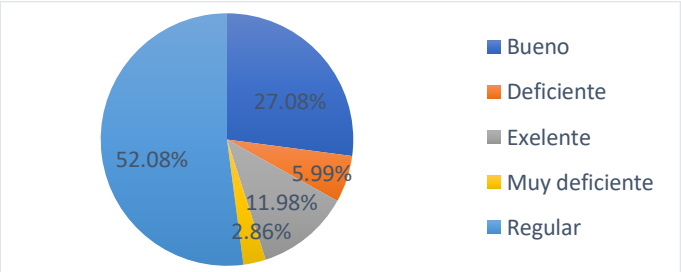
Pregunta 8: ¿Cómo califica el clima laboral actual de la empresa?

Tabla 10. Pregunta 8 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	46	11,98%
Bueno	104	27,08%
Regular	200	52,08%
Deficiente	23	5,99%
Muy deficiente	11	52,08%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados evidencian que, aunque existe una valoración parcialmente buena, predomina una percepción regular del clima laboral, lo que permite señalar que existe la necesidad de mejorar este aspecto para lograr un mejor sentido de pertenencia entre los colaboradores y sus directivos.

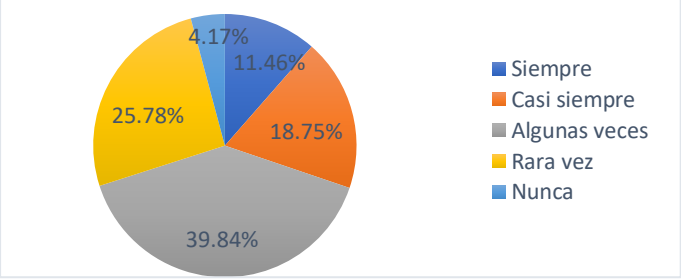
Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia experimenta estrés laboral?

Tabla 11. Pregunta 9 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	11,46%
Casi siempre	72	18,75%
Algunas veces	153	39,84%
Rara vez	99	25,78%
Nunca	16	4,17%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados muestran un factor de relevancia, el cual debería considerarse por parte de los directivos y es que más de la mitad de los encuestados señaló que experimenta estrés regularmente, por lo tanto, fomentar acciones que permitan una mejor integración puede no solo mejorar el ambiente laboral, sino la salud de los colaboradores.

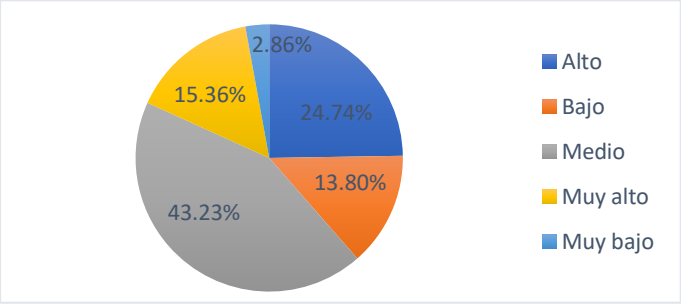
Pregunta 10: ¿Qué nivel de interés tiene para participar en actividades lúdicas organizacionales?

Tabla 12. Pregunta 10 de la Encuesta

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	59	15,36%
Alto	95	24,74%
Medio	166	43,23%
Bajo	53	13,80%
Muy bajo	11	2,86%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Estos resultados evidencian resultados muy favorables con respecto al interés que tienen los encuestados de participar en actividades lúdicas organizacionales, aunque existe un poco porcentajes que no se muestran muy interesados, la prevalencia de la intención de participar hace posible que la integración de actividades lúdicas sea de relevancia para las pymes.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Las entrevistas fueron sintetizadas manteniendo de manera directa lo señalado por los entrevistados:

Entrevistado 1: Fundador y Gerente de la empresa Tarsis S.A.

Actividad: Elaboración de productos cosméticos desde el año 2011.

Tabla 13. Entrevistado 1

PREGUNTA	**RESPUESTA**
1. ¿Cómo describiría el nivel actual de desempeño laboral del personal en su empresa?	Nuestras principales métricas son la productividad y la calidad. La calidad la medimos mediante parámetros establecidos por una norma internacional llamada ISO 22716, que es una de las normas más importantes para la industria cosmética. Además, uno de los módulos de nuestro sistema ERP permite medir los niveles de productividad. La productividad se evalúa semanalmente de acuerdo con el plan de producción, el cual está relacionado con el plan comercial. Todo forma parte de una cadena que debe cumplirse para poder medir correctamente los resultados.
2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en el desempeño laboral?	Para lograr un buen desempeño laboral es necesario contar con un buen ambiente de trabajo, seleccionar correctamente al personal, capacitarlo de forma continua y lograr que las personas se sientan cómodas, seguras y confiadas dentro de la empresa.
3. ¿Qué dificultades relacionadas con la motivación, comunicación o trabajo en equipo se presentan con mayor frecuencia?	Los equipos, cuando recién ingresan a la empresa, sí presentan dificultades hasta adaptarse. Después, cuando ya se consolidan, la comunicación entre ellos es bastante buena. Incluso generan muchas mejoras de manera interna. Sin embargo, siempre existe una barrera relacionada con la jerarquía. Muchas personas sienten temor de acercarse a

	alguien con un cargo superior o de expresar sus opiniones. Esa barrera siempre está presente.
4. ¿Cómo evalúa actualmente el nivel de bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores?	Sí. Hemos realizado evaluaciones con equipos externos para medir el ambiente organizacional y conocer las principales inquietudes del personal. Además, recibimos auditorias tanto de calidad como de responsabilidad social y bienestar laboral. Sin embargo, este tipo de evaluaciones representan un costo importante para la empresa. Por eso tratamos de analizar las tendencias y atender las necesidades más frecuentes que manifiesten los colaboradores.
5. ¿La empresa ha implementado anteriormente actividades recreativas o lúdicas? ¿Qué resultados obtuvo?	Hemos realizado varias actividades. Después de la pandemia organizamos talleres psicológicos para ayudar a los colaboradores a manejar el estrés. También hemos realizado paseos, reuniones, actividades recreativas, concursos y dinámicas de integración. Los resultados son positivos principalmente en el ánimo del personal.
6. ¿Cómo percibe la disposición e interés del personal para participar en actividades lúdicas?	Siempre habrá personas a las que no les gusta participar. No es posible agradar a todos. La mayoría disfruta de estas actividades; diría que entre 95% y un 99% participa con entusiasmo. Sin embargo, siempre existe un pequeño grupo que prefiere no asistir, por sus gustos personales o por sus propias creencias.
7. ¿Qué aspectos del desempeño laboral podrían mejorar mediante actividades lúdicas?	Pienso que podrían mejorar la comunicación entre áreas, el trabajo en equipo, y también ayudaría a reducir el estrés y aumentar la motivación diaria. Considero que las actividades lúdicas, actividades recreativas ayudan a que el personal se pueda despejar por un momento de la presión laboral y se enfoque en su bienestar emocional, que es muy importante para un buen desempeño laboral.
8. ¿Qué tipos de actividades lúdicas considera más	Las actividades lúdicas deben ser planificadas y coordinadas con la persona encargada del área del talento

adecuadas para su empresa?	humano, para saber qué actividades se pueden implementar de acuerdo a la necesidad de la organización.
9. ¿Qué limitaciones o barreras identifica para la implementación de actividades lúdicas en su organización?	Por el momento una de las limitaciones que tenemos como empresa, es que estamos enfocados en nuevos proyectos y esto demanda mucho tiempo de los colaboradores para poder salir adelante con las metas propuestas, y por esa razón no podemos dejar de producir para enfocarnos en este tipo de actividades.
10. ¿Qué condiciones y recomendaciones considera necesarias para el diseño e implementación de actividades lúdicas que generen un impacto positivo y sostenido en el desempeño laboral de los colaboradores?	Lo primero es hacer un buen plan. Lo segundo es asignar un presupuesto adecuado. También es importante escoger el momento correcto, porque la empresa debe estar preparada para realizar una actividad lúdica. No se puede detener una producción importante únicamente para hacer una actividad recreativa. Hay que coordinar con todo el personal, porque algunos podrán asistir y otros no; algunos podrán viajar y otros no.

Fuente: Elaboración Propia

Entrevistada 2: Supervisora de Operaciones y Flota Nacional, de la empresa DHL, encargada del área de Logística.

Tabla 14. Entrevistado 2

PREGUNTA	**RESPUESTA**
1. ¿Cómo describiría el nivel actual de desempeño laboral del personal en su empresa?	Hoy por hoy, el equipo de Quito, específicamente el área de Operaciones es evaluada con base en indicadores clave de desempeño (KPIs). Actualmente, la empresa mide la productividad mediante estos indicadores y sus resultados. Considero que el desempeño es excelente, ya que es la operación con el nivel de productividad más alto a nivel nacional e incluso regional. Esto nos permite satisfacer a nuestros clientes de manera ágil y oportuna.

2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en el desempeño laboral?	Sin duda alguna, el factor que más influye en la productividad es el ambiente laboral, basado en el respeto, crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la compañía, ese será siempre el factor diferenciador en el desempeño.
3. ¿Qué dificultades relacionadas con la motivación, comunicación o trabajo en equipo se presentan con mayor frecuencia?	Sí, de hecho, en todas las operaciones se presentan dificultades, y esta no es la excepción. Considero que la escucha activa es uno de los factores críticos que debemos tomar en cuenta quienes trabajamos en equipo. Si no escuchamos atentamente lo que nos quiere comunicar un supervisor o un compañero, será muy difícil apoyarnos mutuamente y alcanzar los objetivos. También considero que la comunicación proactiva y una sólida cultura de retroalimentación (feedback) marcan la diferencia dentro de un equipo de trabajo.
4. ¿Cómo evalúa actualmente el nivel de bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores?	Sí. En nuestra área hemos desarrollado diversas actividades lúdicas. Considero que este tipo de estrategias, diferentes a las tradicionales, contribuyen a generar un ambiente laboral más positivo. Este tipo de actividades permite comprender que el trabajo no depende únicamente de las habilidades individuales, sino también de cómo cada persona contribuye al logro de los objetivos comunes. Además, fomenta la colaboración, mejora el ambiente laboral y ayuda a obtener mejores resultados como equipo.
5. ¿La empresa ha implementado anteriormente actividades recreativas o lúdicas? ¿Qué resultados obtuvo?	El hecho de desarrollar estas actividades en espacios distintos a nuestro lugar habitual de trabajo ha contribuido significativamente a que los colaboradores estén completamente presentes en el momento, participen con mayor interés y comprendan mejor el propósito de las actividades lúdicas.
6. ¿Cómo percibe la disposición e interés del	Considero que representan una gran oportunidad porque permiten salir de los métodos tradicionales de

personal para participar en actividades lúdicas?	capacitación. Pienso que estas actividades contribuyen de manera importante al fortalecimiento del clima laboral, al mejoramiento de los procesos y al aprovechamiento de las oportunidades de mejora que se presentan en la operación diaria.
7. ¿Qué aspectos del desempeño laboral podrían mejorar mediante actividades lúdicas?	Sería recomendable incluir actividades que promuevan una competitividad sana, el trabajo colaborativo y el uso de diversos materiales. Los juegos de integración, las dinámicas de comunicación y los retos grupales ayudan a fortalecer el ambiente laboral.
8. ¿Qué tipos de actividades lúdicas considera más adecuadas para su empresa?	Uno de los principales factores es el tiempo. Es indispensable contar con una planificación adecuada que permita definir con anticipación cuándo se realizarán las actividades y cuáles serán las más apropiadas para lograr el aprendizaje de todo el equipo. También es importante considerar las condiciones de los colaboradores.
9. ¿Qué limitaciones o barreras identifica para la implementación de actividades lúdicas en su organización?	Lo primero es contar con la apertura y predisposición del equipo para participar. Además, es fundamental realizar una adecuada planificación, ya que los tiempos de la operación son limitados. Organizar las actividades con anticipación facilita su ejecución y permite que todos puedan participar sin afectar las actividades laborales.
10. ¿Qué condiciones y recomendaciones considera necesarias para el diseño e implementación de actividades lúdicas que generen un impacto positivo y sostenido en el desempeño laboral de los colaboradores?	Las condiciones son muy importantes. Primero, se deben considerar los recursos que se utilizarán, el lugar donde se desarrollarán las actividades y verificar que estas se realicen en un ambiente seguro, sin poner en riesgo la integridad de los colaboradores. Todos estos aspectos deben analizarse previamente antes de ejecutar cualquier actividad.

Fuente: Elaboración Propia

Entrevistada 3: Especialista de Recursos Humanos, de la empresa DHL, del área de Logística.

Tabla 15. Entrevistado 3

PREGUNTA	**RESPUESTA**
1. ¿Cómo describiría el nivel actual de desempeño laboral del personal en su empresa?	Considero que el trabajo y desempeño de los equipos es bastante bueno, trabajamos con objetivos y eso permite que tengamos foco en lo que debemos perseguir.
2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en el desempeño laboral?	Considero que los factores que influyen en el comportamiento de los colaboradores son el ambiente de trabajo, los beneficios que la compañía ofrece, eso permite que la gente se sienta cómoda de trabajar en un gran lugar para trabajar.
3. ¿Qué dificultades relacionadas con la motivación, comunicación o trabajo en equipo se presentan con mayor frecuencia?	Generalmente la comunicación puede tener barreras cuando no se utilizan los canales de comunicación correctos o no se tiene una planificación de comunicación.
4. ¿Cómo evalúa actualmente el nivel de bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores?	Hemos realizado encuestas en donde podemos evaluar el nivel de bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores, donde prima la confidencialidad de las respuestas de cada uno. Esto nos ha permitido implementar estrategias de mejora en cada una de las áreas.
5. ¿La empresa ha implementado anteriormente actividades recreativas o lúdicas? ¿Qué resultados obtuvo?	Si se tienen espacios donde se permite que los equipos puedan tener espacios de distracción y renovación, así como actividades de vinculación con la sociedad, donde se refuerza el compromiso y pertenencia que la gente tiene con la compañía.
6. ¿Cómo percibe la disposición e interés del personal para participar en actividades lúdicas?	La disposición para participar es buena, las personas organizan su calendario para poder participar.

7. ¿Qué aspectos del desempeño laboral podrían mejorar mediante actividades lúdicas?	Las actividades lúdicas permiten que las personas desconecten un momento del día a día, eso permite que puedan re enfocar sus prioridades y objetivos del trabajo.
8. ¿Qué tipos de actividades lúdicas considera más adecuadas para su empresa?	Mantener espacios de renovación cómo por ejemplo en semana de la salud, terapias cervicales, masajes, spa facial o de manos, espacios de recreación como mesa de pin pon, futbolín, y vinculación con la sociedad en actividades de voluntariado.
9. ¿Qué limitaciones o barreras identifica para la implementación de actividades lúdicas en su organización?	En general, los espacios de recreación siempre tendrán un costo asociado; por lo que se debe considerar como una inversión a largo plazo, que permita tener al personal motivado y comprometido con sus objetivos.
10. ¿Qué condiciones y recomendaciones considera necesarias para el diseño e implementación de actividades lúdicas que generen un impacto positivo y sostenido en el desempeño laboral de los colaboradores?	Que las actividades estén siempre atadas a los objetivos de la empresa y sobre todo en el enfoque de personas, siempre cuidar al personal es indispensable para que las empresas puedan prosperar. Recomiendo hacer actividades que permitan enlazar los valores de las empresas y el rol de los colaboradores; su bienestar es primordial.

Fuente: Elaboración Propia

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

El grupo focal se desarrolló en la etapa de validación del servicio a implementar, con la participación de ocho colaboradores seleccionados de manera intencional. Durante la sesión se exploraron percepciones y experiencias relacionadas con el ambiente laboral, la motivación, la comunicación interna y las actividades de bienestar. Las preguntas planteadas permitieron identificar tanto aspectos positivos como áreas de mejora, así como recoger sugerencias sobre actividades recreativas y factores que podrían influir en la participación de los trabajadores.

Tabla 16. Resultados grupo focal

Pregunta	Síntesis grupo focal (8 participantes)
¿Cómo describirían el ambiente laboral de la empresa?	La mayoría de los participantes coincidió en que un buen ambiente laboral no depende únicamente de las relaciones entre compañeros, sino también del liderazgo y de la cultura organizacional que promueve la empresa. Consideran que un ambiente positivo se construye con el tiempo mediante el compromiso de todos los integrantes y que esto influye directamente en los resultados del equipo. No se presentaron opiniones contrarias, sino aportes que complementan la idea de que el ambiente laboral es un proceso que requiere participación y colaboración.
¿Qué aspectos les generan mayor satisfacción en el trabajo?	Las respuestas muestran que la satisfacción laboral está relacionada con diferentes factores, aunque todos buscan un mismo objetivo: sentirse valorados dentro de la organización. Algunos participantes destacaron la confianza que reciben al asumir responsabilidades, mientras que otros resaltaron la importancia de una buena comunicación, el reconocimiento por parte de los líderes, el trabajo en equipo y las oportunidades de aprendizaje. Esto demuestra que la satisfacción no depende de un solo aspecto, sino de la combinación de reconocimiento, crecimiento profesional y relaciones laborales positivas.
¿Qué situaciones afectan su motivación laboral?	En esta pregunta se identificó un consenso sobre los factores que disminuyen la motivación laboral. La falta de comunicación, el poco apoyo entre compañeros, la ausencia de reconocimiento, los cambios repentinos, la sobrecarga de trabajo y la falta de confianza por parte de los líderes fueron los aspectos más mencionados. Sin embargo, uno de los participantes aportó una perspectiva diferente al señalar que la motivación también depende de la actitud y las metas personales de cada trabajador, indicando que no todo depende de la empresa.
¿Cómo describirían la comunicación entre compañeros y jefes?	Los participantes coincidieron en que una comunicación efectiva debe ser clara, directa y basada en la confianza. Además, manifestaron que el exceso de reuniones o de información puede dificultar la comunicación en lugar de mejorarla. También se

	destacó la importancia de brindar retroalimentación de forma respetuosa y utilizar un lenguaje adecuado. En general, consideran que una buena comunicación fortalece las relaciones laborales y facilita el cumplimiento de los objetivos.
¿Consideran que existe suficiente integración entre los trabajadores?	Todos los participantes coincidieron en que existe una adecuada integración entre los trabajadores. Consideran que las actividades de integración y los espacios de comunicación permiten conocerse mejor, fortalecer la confianza, mejorar la comunicación y consolidar el trabajo en equipo. En conjunto, las respuestas reflejan que estos espacios favorecen un ambiente laboral más unido y colaborativo, aunque también reconocen que la disponibilidad de tiempo y la modalidad virtual pueden representar retos para lograr una mayor participación e interacción entre los colaboradores.
¿Qué actividades recreativas les gustaría realizar dentro de la empresa?	Todos los participantes coincidieron en que las pausas activas y actividades lúdicas contribuyen al bienestar laboral. Consideran que estos espacios ayudan a reducir el cansancio, prevenir lesiones, mejorar el estado de ánimo y fortalecer la integración del equipo. En conjunto, las respuestas reflejan que estas actividades deben tener un objetivo definido según las necesidades de los colaboradores.
¿Qué beneficios creen que aportarían las actividades lúdicas?	Todos los participantes coincidieron en que las actividades recreativas y de integración generan beneficios positivos para los colaboradores. Consideran que estos espacios permiten reducir el estrés, despejar la mente, fortalecer la relación entre compañeros y generar un ambiente laboral más agradable. En conjunto, las respuestas reflejan que las actividades fuera de la rutina laboral contribuyen al bienestar y motivación del equipo.
¿Qué factores podrían dificultar su participación?	Las respuestas reflejan que el principal obstáculo para participar en actividades lúdicas es la falta de tiempo y una planificación inadecuada. Los participantes consideran que estas actividades deben realizarse dentro del horario laboral y contar con el apoyo de los líderes. Además, destacan que el ejemplo de los directivos influye en la participación de los colaboradores, ya que un liderazgo comprometido genera mayor motivación e interés.

¿Cómo creen que estas actividades influirían en el trabajo en equipo?	Todos los participantes coincidieron en que las actividades de integración fortalecen el trabajo en equipo, ya que permiten conocer a los compañeros desde un aspecto más humano y no únicamente desde el rol profesional que desempeñan. Consideran que estos espacios favorecen la comunicación, incrementan el compañerismo, generan confianza y fortalecen la cohesión entre los trabajadores. En conjunto, las respuestas reflejan que estas actividades contribuyen a mejorar la colaboración y la sinergia dentro del equipo.
¿Consideran que ayudarían a disminuir el estrés laboral?	Todos los participantes coincidieron en que realizar actividades de integración de manera periódica contribuye al bienestar del equipo. Consideran que estos espacios permiten generar momentos de descanso y desconexión, reducir tensiones y mejorar el ambiente laboral. En conjunto, las respuestas reflejan que estas actividades favorecen el equilibrio y la relajación de los colaboradores.
¿Qué características debería tener un programa de actividades lúdicas para ser atractivo?	Las respuestas indican que un programa de actividades lúdicas debe ser dinámico, bien planificado y adaptarse a las necesidades de la organización. Los participantes consideran importante realizar actividades fuera del entorno habitual de trabajo, establecer horarios definidos, plantear objetivos claros y proponer retos que motiven la participación. En general, coinciden en que un programa atractivo debe ser organizado, flexible y orientado al bienestar de los colaboradores.
¿Qué recomendaciones realizarían para mejorar el bienestar laboral de la empresa?	Los participantes consideran que mejorar el bienestar laboral requiere una combinación de estabilidad, planificación y espacios de integración. Entre las recomendaciones más importantes destacan comprender las necesidades de los trabajadores, respetar los tiempos de descanso, implementar actividades colaborativas y reconocer que el bienestar emocional es tan importante como el cumplimiento de las metas organizacionales. Estas respuestas evidencian que los colaboradores valoran una empresa que se preocupe tanto por los resultados como por las personas.

Fuente: Elaboración Propia

2.1.5.4. Observación (cualitativa)

Tabla 17. Ficha de observación

Ítem observado	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
Existe interacción positiva entre los compañeros de trabajo.		X			
Se percibe trabajo colaborativo entre las áreas.			X		
Los colaboradores se comunican manteniendo el respeto.		X			
Los trabajadores construyen niveles de motivación en el trabajo.			X		
Los trabajadores participan activamente en actividades grupales o reuniones.	X				

Fuente: Elaboración Propia

2.1.5.5. Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados generados en función de la aplicación de las encuestas a los colaboradores muestran una concepción positiva de los colaboradores en la implementación de experiencias lúdicas como estrategia de mejora del desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito. El 91,41% de las encuestas consideradas de forma combinada valoran las experiencias lúdicas positivas para el mejoramiento del rendimiento laboral, lo que da una alta aceptación de la aplicación de este tipo de estrategias organizacionales. Este resultado evidencia la existencia de una necesidad real de implementar mecanismos innovadores orientados a favorecer el bienestar del trabajador y a desarrollar el compromiso con la organización.

En lo que respecta al nivel de motivación laboral, la mayoría de los encuestados consideró este nivel como medio 60,16%, mientras que sólo una mínima parte manifestó que se daba un nivel muy alto de motivación. Esto plantea posibilidades de mejora a las organizaciones, principalmente a través de las acciones enfocadas en el reconocimiento, integración y fomento del clima organizacional. Respecto a comunicación interna, el mayor porcentaje de los colaboradores la describieron como regular el 45,57%, seguido de los que consideraron buena el 33,33%. En consecuencia, se evidencia que existe una débil limitación de los diversos procesos de comunicación involucrados entre los diferentes niveles jerárquicos, lo cual puede ser un factor limitante en la coordinación de las actividades y el trabajo en equipo.

Los resultados también muestran que la participación en actividades de integración laboral es escasa, donde el 39,06% afirmó participar rara vez y el 18,49% indicó que menos de una vez al año participa en estas iniciativas; lo cual refleja una nula existencia de programas permanentes de integración en muchas PYMES, hecho que limita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la utilización del sentido de pertenencia organizacional. Con respecto al trabajo en equipo y al clima laboral, predominan valoraciones regulares, lo cual evidencia que las empresas mantienen condiciones aceptables de funcionamiento, aunque todavía tienen espacios para mejorar la cooperación, comunicación y compromiso de los trabajadores.

Por otra parte, la mayoría de encuestados valoran las actividades lúdicas como importantes o moderadamente importantes dentro de la organización y han identificado como efecto positivo la mejora del trabajo en equipo 53,13%. Este resultado evidencia que todos los colaboradores perciben las actividades lúdicas como una buena estrategia para mejorar la integración de la organización. Por último, a pesar de que una parte de los trabajadores manifiesta estrés laboral ocasional, también se observa una disposición favorable a participar en programas de actividades lúdicas, donde predominan los niveles de interés medio y alto. La triangulación de resultados permite justificar la formulación de una propuesta de intervención con actividades recreativas y participativas (lúdicas) orientadas a mejorar el rendimiento laboral, motivación, comunicación y bienestar organizacional.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

Las pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito desarrollan distintas estrategias de gestión del talento humano, aunque predomina un enfoque de tipo tradicional

por parte de las entidades, ya que la mayoría de las intervenciones se relacionan con procesos como la formación o capacitación técnica, evaluación del desempeño, cumplimiento de la normativa legal y administración del personal en su. Pocas empresas reciben lo previsto en programas de salud integral y bienestar organizacional, a través de metodologías participativas o de tipo lúdico.

La oferta en bienestar organizacional suele asociarse a empresas de consultoría, privadas y especializadas en talento humano, donde habitualmente los precios de este tipo de servicios están por encima del nivel de precio al que suelen operar las PYMES. Tal vez por este motivo muchas de estas empresas limitan su intervención a acciones puntuales que no permiten evaluar resultados de la intervención ni garantizan su continuidad. En este marco, la propuesta planteada supone una opción novedosa, flexible y de bajo costo dirigida a dar respuesta a los requerimientos de las pequeñas y medianas empresas que desean mejorar su rendimiento laboral a través de estrategias de bajo costo y alto efecto organizativo.

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal corresponde a los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito. Se trata de trabajadores que cumplen funciones administrativas, comerciales, operativas y de atención al cliente. Estos trabajadores son el recurso humano responsable de la efectividad de los procesos de las empresas. Se manifiestan en entornos de trabajo con un grado de dinamismo elevado, donde factores como productividad, calidad de servicio, cumplimiento de objetivos, participación, etc. son factores clave para ser competitivos. Así mismo, se entienden como personas en el caso de tener que promocionar competencias relacionadas con el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, adaptación al cambio, etc. La propuesta también incorpora a gerentes y responsables del área de recursos humanos y administradores de pequeñas y medianas empresas, pues estos asumirán funciones de elaborar, coordinar y hacer seguimiento de la implementación de actividades recreativas lúdicas garantizando su correcta aplicación en la organización.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Desde el punto de vista demográfico, la población objetivo incluye a los trabajadores pertenecientes a pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito, independientemente de su edad, género, nivel de estudios o cargo que cumplan en la organización. Con relación a

las variables psicográficas, la propuesta aborda aspectos concernientes a la motivación laboral, grado de compromiso con la organización, disposición para participar en actividades agrupadas, actitud ante el trabajo en equipo, grado de integración con el grupo, interés con la que se aborda el aprendizaje continuo y la apertura hacia formas novedosas de gestión del talento humano. Esas variables permiten abordar las necesidades y expectativas de los integrantes, facilitando el diseño de actividades que respondan a la cultura organizacional y a los objetivos estratégicos de cada empresa.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

El diagnóstico de necesidades justifica el diseño de un programa de actividades lúdicas orientado a la mejora del desempeño de los integrantes de las PYMES del sector norte de Quito. El plan incluye actividades que promueven el trabajo en equipo, comunicación, motivación, liderazgo, creatividad y bienestar emocional; y su aplicación podrá realizarse de forma gradual, atendiendo a las características especiales de cada organización y buscando minimizar la perturbación del desarrollo de actividades operativas. La propuesta tiene en cuenta mecanismos de evaluación que permitan evaluar los resultados obtenidos y la mejora continua de las actividades realizadas.

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

Constituye la propuesta la elaboración de un programa institucional de actividades lúdicas con la finalidad de potenciar el rendimiento laboral a través del empleo de estrategias participativas de integración organizacional. El programa contempla dinámicas grupales, juegos cooperativos, resolución de problemas mediante juegos, talleres vivenciales, ejercicios de comunicación eficaz, actividades de liderazgo y sesiones relacionadas con la gestión de estrés laboral. Todas las actividades han sido pensadas para ser implementadas utilizando recursos disponibles dentro de las organizaciones, pero, además, pueden ser adaptadas a cualquier sector económico y tamaño de las empresas.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

Una de las principales ventajas de la propuesta se relaciona con el bajo costo de implementación. La mayoría de las actividades requerían únicamente espacios físicos dentro de la empresa, materiales de oficina de uso común y la asistencia del personal. En caso de que las circunstancias lo requieran, se podrán introducir facilitadores externos en desarrollo

organizacional; pero un porcentaje elevado del programa podrá ser implementado por los responsables del área de talento humano, lo que disminuye en gran medida los costos operativos asociados a esta intervención. Esta característica permite que esta propuesta pueda ser llevada a cabo por pequeñas y medianas empresas, que pueden tener presupuestos ajustados para los programas de bienestar en el trabajo.

2.3.3. Comunicación y Difusión

La difusión del programa se realizará por medio de los canales internos de comunicación de cada organización, correos institucionales, carteleras, reuniones de trabajo, grupos corporativos de mensajería instantánea y plataformas digitales utilizadas por las empresas. Antes de la implementación, se realizarán jornadas de sensibilización de directivos y trabajadores con el fin de detallar los objetivos, beneficios y metodología del programa para la obtención de una participación voluntaria y comprometida.

De la misma manera, al momento de implementar la propuesta, se irán informando y comunicando periódicamente los avances y resultados que se vayan obteniendo durante el proceso de ejecución, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia, participación e implicación.

2.3.4. Distribución o Implementación

La futura aplicación de la propuesta contempla un plan gradual y adaptado a las pequeñas y medias empresas del sector norte de Quito, puesto que las organizaciones presentan diferentes jornadas, cargas de trabajo, cantidades de colaboradores y también grados de disponibilidad, las actividades lúdicas no se proponen como acciones rígidas y no requieren de la paralización a las actividades productivas, sino que su organización se tendrá que adaptar a consenso previo entre la gerencia, el responsable de talento humano y responsables de área de trabajo, cruzando para ello los períodos de menor carga de funcionamiento y los lugares de trabajo disponibles en el transcurso de la jornada laboral.

Con el fin de favorecer la posibilidad de realizar en el tiempo la propuesta, las actividades lúdicas se estructuran en función de la duración y finalidad. Las pausas activas, así como las dinámicas breves, pueden realizarse en tiempos aproximados de entre cinco y diez minutos; la duración de las dinámicas de integración y de comunicación tienen tiempos aproximados que van desde diez a veinte minutos; las actividades que favorecerán el trabajo

en equipo, el liderazgo, la creatividad y la resolución de problemas se ejecutarán en tiempos de entre veinte y cuarenta y cinco minutos, de acuerdo con la complejidad y a las condiciones de cada organización.

La distribución referida implica que las organizaciones elijan las actividades en función de su disponibilidad sin que ello afecte de forma importante a la continuidad de sus operaciones.

La propuesta también contempla una implementación referencial de seis meses, durante los cuales se podrán llevar a cabo dos actividades por mes: cuando las condiciones de la empresa lo permitan, estas se complementarán con pausas activas o dinámicas de corta duración. El nivel de periodicidad podrá ajustarse de manera semanal, quincenal o mensual en función de la especificidad de las particularidades de cada organización.

En este sentido, la propuesta no dependerá de un esquema de aplicación, sino que se podrá llevar a cabo adaptándola en función de la diferente disponibilidad de las empresas.

La futura implementación de la propuesta se estructurará en cinco fases: socialización, planificación, implementación, seguimiento y evaluación. La fase de socialización tiene como objetivo presentar los objetivos y las características a los dirigentes y a los trabajadores; la fase de planificación permitirá establecer las actividades, los responsables, los espacios, los horarios; la fase de implementación se desarrollará con el desarrollo de las dinámicas propuestas; la fase de seguimiento permitirá ir registrando la participación, la duración, la satisfacción y el cumplimiento de las actividades y la fase de evaluación servirá para detectar oportunidades de mejora y poder determinar si las actividades deben sostenerse tal cual o bien modificarse.

La duración referencial de seis meses hace referencia a un escenario referencial para la futura aplicación del programa y no hace referencia a un periodo de recogida de datos de la investigación.

Por tanto, el objeto de la investigación es el diagnóstico y el diseño de la propuesta; y la aplicación proyectada la tendrán que llevar a cabo las empresas en función de sus características particulares, de modo que se pueda mantener la coherencia entre el diseño metodológico de la investigación y la planificación operativa de la propuesta.

Tabla 18. Cronograma referencial de implementación de actividades lúdicas

Fase	Actividades principales	Duración referencial	Responsable
1. Socialización	Presentación del programa, objetivos, beneficios y metodología	Semana 1	Gerencia / Talento Humano
2. Planificación	Selección de actividades, horarios, grupos y recursos	Semana 2	Talento Humano / Jefaturas
3. Implementación	Ejecución de dinámicas de integración, comunicación, liderazgo, creatividad y trabajo en equipo	Meses 1-6	Facilitador / Jefaturas
4. Seguimiento	Registro de participación, duración, satisfacción y cumplimiento	Durante los meses 1–6	Talento Humano
5. Evaluación	Valoración de resultados, identificación de dificultades y ajustes	Final del mes 6	Talento Humano / Gerencia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Duración referencial según tipo de actividad

Tipo de actividad	Duración estimada	Frecuencia sugerida	Finalidad
Pausa activa	5-10 minutos	Semanal / según disponibilidad	Reducir tensión y favorecer la activación
Dinámica de integración	10-20 minutos	Quincenal	Fortalecer relaciones interpersonales
Dinámica de comunicación	15-30 minutos	Quincenal	Mejorar comunicación y escucha
Actividad de trabajo en equipo	20-45 minutos	Mensual	Fortalecer cooperación
Actividad de liderazgo	20-45 minutos	Mensual	Desarrollar liderazgo y toma de decisiones
Actividad de creatividad	20-45 minutos	Mensual	Estimular creatividad y participación
Dinámica de reconocimiento	10-20 minutos	Mensual	Favorecer motivación y reconocimiento

Fuente: Elaboración Propia

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

El entorno actual brinda condiciones favorables para la implementación de estrategias orientadas al bienestar laboral. Las tendencias actuales de gestión del talento humano asumen que la motivación, compromiso y satisfacción de los colaboradores son variables determinantes para la mejora de la productividad y de la competitividad empresarial. De igual modo, la vulnerabilidad para la adopción de programas que utilicen estrategias basadas en actividades lúdicas aumentará a medida que se incorporen nuevas metodologías de aprendizaje experiencial, uso de recursos de aprendizaje participativos, en particular en las PYMES que desean fortalecer su cultura organizacional a partir de recursos de sensibilidad accesible y sostenible.

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La ventaja competitiva de la propuesta reside en ofrecer una alternativa innovadora, práctica y de costo accesible para mejorar el rendimiento laboral con la mejora o desarrollo de habilidades necesarias que derivan de la inclusión de actividades lúdicas diseñadas específicamente para las PYMES. A diferencia de otros tipos de programas de capacitación, la propuesta de actividades lúdicas promueve el aprendizaje experiencial, interdependencia entre las personas que colaboran, el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, así como al bienestar laboral y al cumplimiento de estándares y/o objetivos organizacionales. Por otro lado, su sencillez la hace fácil de utilizar en diferentes sectores, lo que facilita que otras organizaciones del país puedan obtenerla con facilidad.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

La propuesta se verá influida por varios factores del entorno y estos pueden limitarla, o impulsarla. Entre ellos, se encuentran una baja probabilidad de implantación, la dificultad para encontrar profesionales formados en la propuesta y la contrariedad de las empresas, que verán limitados sus horarios de trabajo. En cuanto a los factores que pueden favorecer el desarrollo de la misma, se encuentran las organizaciones cada vez más preocupadas por el bienestar en el trabajo, la incorporación de nuevas metodologías de gestión del capital humano, el acceso a herramientas digitales para la formación y mayor evidencia científica sobre la relación entre bienestar y productividad.

Desde el punto de vista económico, las restricciones presupuestarias típicas de muchas PYMES obligan a aumentar la probabilidad de contratar programas; no obstante, la baja inversión que requiere la propuesta (o incluso su gratuidad) limita esta posibilidad. En el contexto social, el colectivo de nuevas generaciones aprecia los lugares de trabajo donde sea fácil implicarse en los ambientes, colaborar con los demás y desarrollarse como persona, lo que propicia la aceptación de este tipo de acciones. Por último, en el caso de las herramientas tecnológicas facilita la estructuración, organización, supervisión y evaluación de las actividades.

2.4.3. Barreras o restricciones que dificultan la situación

Las barreras que se han percibido para la implementación del programa son la resistencia al cambio de algunos colaboradores y directivos, la poca disponibilidad del tiempo por las actividades operativas, la escasez de recursos laborales para el bienestar y la ausencia de cultura organizacional que sea congruente con metodologías participativas. También pueden existir dificultades relacionadas con la escasa experiencia de algunas empresas en la planificación de actividades lúdicas o que estos tipos de dinámicas se perciban como espacios recreativos simplemente.

Una de las principales limitaciones para llevar a cabo actividades lúdicas en las pequeñas y medianas empresas disponibilidad de tiempo de los trabajadores. Las Pymes pueden presentar picos de gran demanda en las que sea muy difícil establecer largos espacios dedicados a acciones orientadas hacia la integración o hacia el bienestar del colectivo. Esta situación puede traducirse en una pobre o escasa participación de los trabajadores o, bien en interferencias con las actividades que la empresa necesita desarrollar, en caso de que la planificación de las actividades lúdicas o del estilo de llevarlas a cabo no se establece de la forma adecuada. Esta situación se ha observado en las Pymes.

La propuesta incluye actividades en las que se definen distintos tipos de duración y niveles de dificultad, priorizando aquellas que requieren cortos períodos dedicados en situaciones de mayor carga de trabajo, y las de mayor duración solo aquellas que se desarrollan en circunstancias de requerimiento productivo más atenuado. La programación, por su parte, debe llevarse a cabo antes y con las encomiendas de cada una de las áreas, evitando los contrastes con los horarios que se detectan como críticos, al tiempo que se tiene que evitar que la participación quede lejos de despegar del desarrollo que le corresponde con las funciones de

trabajo. Desde este trabajo que el criterio de tiempo se convierte en una parte clave de la propuesta, se traduce en una propuesta trasladada a los diferentes tipos de Pymes. Sin embargo, estas condiciones pueden superarse con buenos procesos de sensibilización, capacitación de los responsables del programa, como también con la evaluación de los resultados obtenidos, los cuales mostrarán la importancia que pueden tener las actividades lúdicas para el rendimiento laboral, la integración de los miembros de la organización y el bienestar de los colaboradores.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

Esta propuesta requiere la definición de aspectos técnicos y operativos que permitan su aplicación de una manera ordenada en las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito. En este capítulo se establecen los procesos que constituyen la aplicación del programa de actividades lúdicas, los mecanismos de control y la capacidad operativa necesaria para poder ejecutar la propuesta en condiciones eficientes. Debido a que se trata de una propuesta de intervención y no de una aplicación ejecutada, los aspectos descritos constituyen un modelo operativo que puede ser cambiado o adaptado de acuerdo con los elementos singulares de cada una de las organizaciones, disponibilidad de recursos y los requerimientos del talento humano.

3.1. Procesos y Control de Calidad

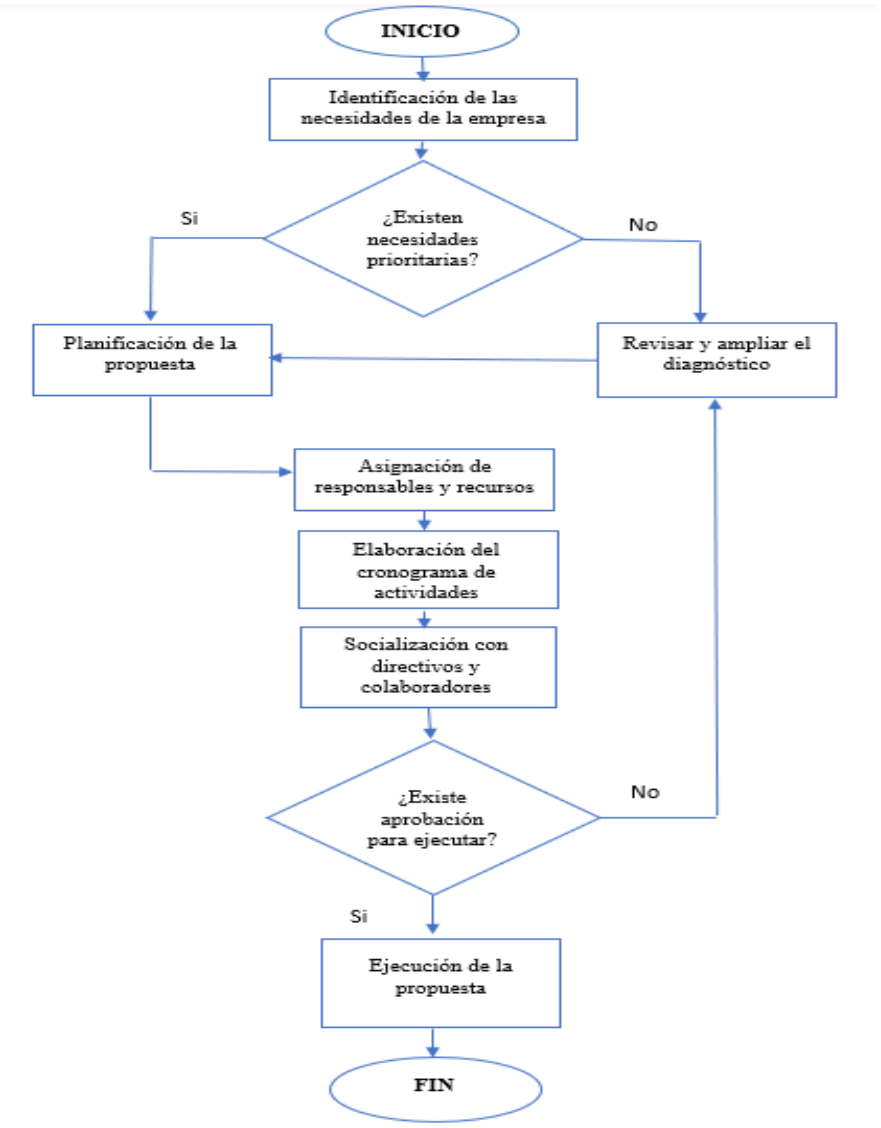
La calidad de una propuesta de actividades lúdicas no depende solo de su diseño, sino también de cómo se planifican, ejecutan, evalúan y mejoran de manera continua. Por lo tanto, se articula un proceso estructurado que combina principios de administración, gestión de personas, planeación estratégica y mejora continua de forma que se asegure que las acciones se realicen y generen por un fortalecimiento del desempeño laboral. El proceso operativo presenta una secuencia lógica de acciones que inicia con el diagnóstico de necesidades de la organización y finaliza con la evaluación de resultados y la retroalimentación respecto de futuras intervenciones, logrando el control de cada una de las etapas, optimizando el uso de recursos y permitiendo que las empresas institucionalicen las actividades lúdicas dentro de sus estrategias de bienestar laboral.

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

La propuesta incluye dos procesos complementarios que permiten tener ordenada la forma de llevar a cabo la propuesta de manera sistemática. El primero de los procesos corresponde al proceso organizativo, es decir, todo lo relativo a la organización de las actividades, responsables, recursos y participación de los colaboradores; el segundo corresponde al proceso específico de llevar a cabo las actividades lúdicas, desde la selección de la dinámica hasta la evaluación y retroalimentación. Ambos procesos deben tener una secuencia continua y ordenada de la forma de aplicar la propuesta, así como el control y la mejora continua de esta.

La organización del programa toma en consideración cada una de las responsabilidades por parte de la gerencia, talento humano, jefaturas, facilitadores y colaboradores. La ejecución, en cambio, hace referencia al desarrollo de las dinámicas de integración, comunicación, liderazgo, creatividad y trabajo en equipo.

Gráfico 11 Flujograma del proceso organizativo para la implementación del programa de actividades lúdicas

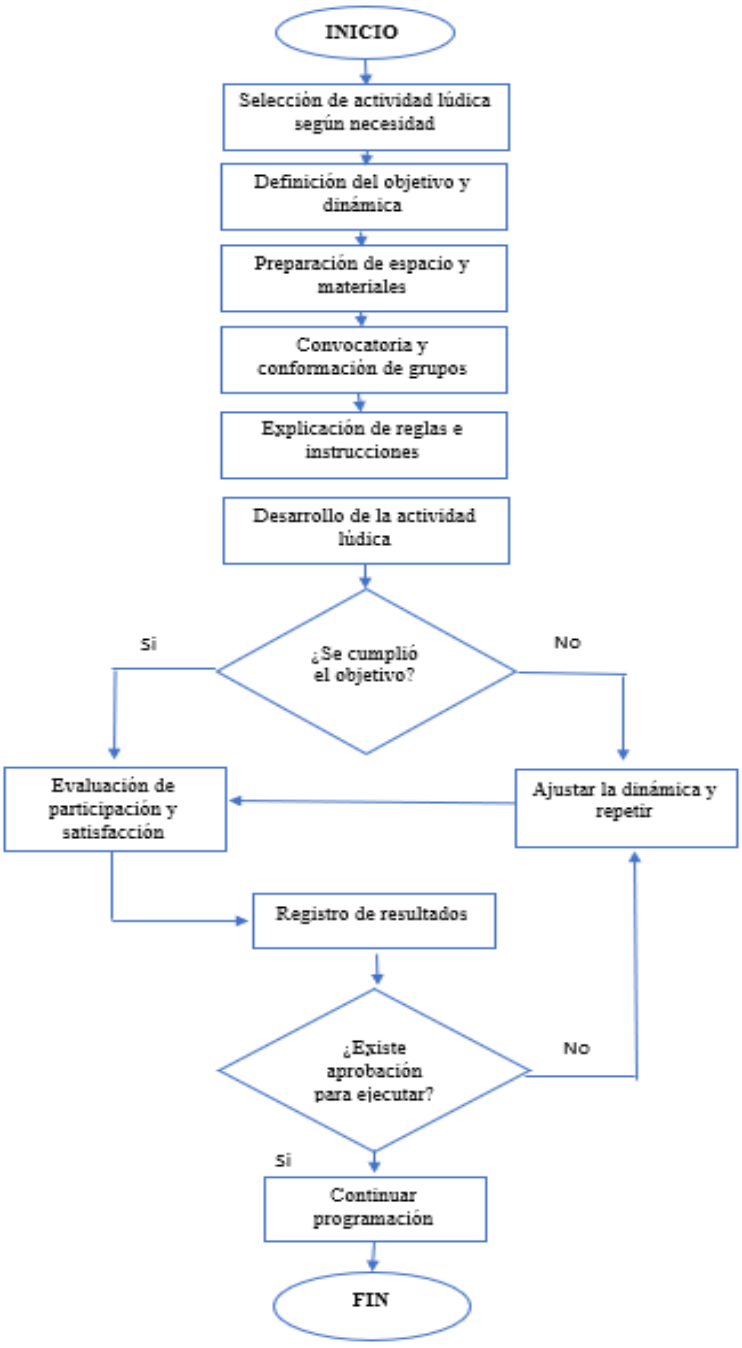


Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se haya organizado y aprobado la programación, se lleva a cabo la ejecución de las actividades lúdicas, que pueden estar orientadas a fortalecer la motivación, comunicación, trabajo en equipo y clima organizacional mediante dinámicas de integración, liderazgo, creatividad, resolución de problemas y cooperación, teniendo en cuenta que la

actividad deberá ser diseñada en función de los recursos, tiempo disponible y número de participantes y posteriormente evaluada para determinar el grado de participación, satisfacción y cumplimiento de los objetivos.

Gráfico 12. Flujograma del proceso de actividades lúdicas



Fuente: Elaboración Propia

Cada etapa tiene una función específica dentro del proceso operativo. El diagnóstico de necesidades consiste en el análisis inicial de la empresa con la información aportada por la investigación, con aspectos relacionados con la motivación, la forma de comunicación, trabajo en equipo, clima organizacional y las necesidades de los colaboradores. En el análisis de resultados, el responsable de talento humano debe brindar la información para establecer las principales áreas de intervención. Esta etapa permite establecer las actividades prioritarias para provocar un mayor impacto.

En la planificación del programa, se establecen los plazos anuales o semestrales de las actividades lúdicas empezando desde la frecuencia, objetivos y recursos disponibles, el número de participantes, y los plazos de ejecución. La asignación de recursos establece los responsables de coordinación, espacios físicos, materiales, presupuesto y los plazos necesarios para cada actividad. Antes de la ejecución, se tiene que socializar la propuesta a los directivos y trabajadores, explicando los objetivos, ventajas, cronograma y mecanismos de participación.

En la ejecución, se desarrollan las actividades recreativas, las dinámicas de grupos, talleres participativos y los ejercicios cooperativos, considerados dentro de la programación. Después de cada actividad, se utilizarán instrumentos de evaluación para determinar la satisfacción, participación, cumplimiento de los objetivos y percepción de la mejora. La evaluación permite realizar ajustes en la programación, potenciando las actividades con más impacto y adaptando las que dan menos resultados. Con la finalidad de facilitar el control de la realización del proceso se propone que cada uno de los actores tenga una responsabilidad específica.

Tabla 20. Responsables del proceso operativo

Etapa	Responsable principal	Apoyo
Diagnóstico	Responsable de Talento Humano	Gerencia
Planificación	Talento Humano	Jefes de área
Asignación de recursos	Gerencia	Área Administrativa
Socialización	Talento Humano	Supervisores
Ejecución	Facilitador de la actividad	Colaboradores
Evaluación	Talento Humano	Gerencia
Mejora continua	Comité de Bienestar	Todas las áreas

Fuente: Elaboración Propia

La asignación de responsabilidades tiene la finalidad de evitar la carga de funciones, mejorar la coordinación entre áreas y controlar la ejecución de cada una de las fases de la programación.

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

El seguimiento es uno de los elementos centrales de la propuesta para garantizar su adecuado desarrollo. Como las actividades lúdicas tienen objetivos vinculados con la mejora del rendimiento en el trabajo, es necesario comprobar periódicamente si las acciones se alinean con los objetivos esperados. Para ello, se propone la creación de un sistema de seguimiento fundamentado en indicadores de gestión, registros documentales de las actividades y reuniones periódicas de evaluación. Cada actividad debe tener una ficha de registro, con la fecha de realización de la actividad, responsables, número de participantes, duración, recursos utilizados, así otras observaciones relevantes para tener evidencia sobre la adecuación en la consecución del cronograma de actividades establecido.

Una vez finalizada la actividad, se aplicará una breve encuesta de satisfacción con el fin de conocer la percepción de los participantes en relación con los aspectos de la organización, utilidad, nivel de integración conseguido, nivel de aplicabilidad de la actividad y nivel de satisfacción general. La información obtenida permitirá identificar distintas oportunidades de mejora. En este sentido, el responsable de talento humano será el encargado de realizar reuniones mensuales con los supervisores para revisar los avances del programa, identificar dificultades durante su aplicación y elaborar acciones correctivas si fuera necesario.

Tabla 21. Indicadores de seguimiento de la propuesta

Indicador	Forma de medición	Frecuencia	Meta
Participación en actividades	$\frac{\text{N Participantes}}{N\ Colaboradores} \times 100$	Mensual	≥ 85%
Cumplimiento del cronograma	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{Actividades\ programadas} \times 100$	Mensual	≥ 95%
Satisfacción de los participantes	Promedio de evaluación obtenida (escala 1-5)	Después de cada actividad	≥ 4/5
Puntualidad en la ejecución	Actividades realizadas en la fecha prevista	Mensual	≥ 90%

Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{Objetivos\ programados} \times 100$	Trimestral	$\geq 85\%$

Fuente: Elaboración Propia

Estos indicadores permiten determinar la eficacia operativa de la propuesta y de la aceptación de las actividades por parte de los colaboradores. La información recopilada servirá de base para tomar decisiones para mejorar la propuesta y la sostenibilidad de las Pymes.

3.2. Capacidad Operativa

La capacidad operativa de la propuesta se refiere al conjunto de los recursos humanos, materiales, organizativos y temporales considerados necesarios para el desarrollo de la propuesta de actividades lúdicas dirigido a los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito. Como la propuesta es un modelo de intervención adaptable a diferentes organizaciones, su ejecución no requiere inversiones de dinero elevadas ni infraestructura especializada, lo que permitirá su fácil incorporación dentro de los programas de gestión del talento humano.

Desde una perspectiva administrativa, la propuesta fue diseñada para integrarse a las actividades normales de las empresas, tratando de no perturbar los procesos organizacionales. Las actividades lúdicas se realizarán en horarios previos a la jornada, en pausas activas programadas, al finalizar la jornada, dependiendo de los tiempos de cada organización. La flexibilidad metodológica permite aplicar las dinámicas en empresas poco numerosas pero también en otras donde la plantilla sea superior mediante la constitución de grupos de trabajo que faciliten la implicación activa de todos sus miembros.

En el ámbito de la disponibilidad, el planteamiento va en el sentido de que la disponibilidad de los trabajadores constituye un condicionante para poder llegar a ejecutarla. Por tal motivo, se organizan actividades estructuradas en función de diferentes rangos de duración, permitiendo optar por dinámicas cortas en situaciones de elevada carga laboral y mayores extensiones para aquellos casos donde la disponibilidad es buena. La flexibilidad aquí descrita evita homogeneizar periodos para todas las organizaciones sin, además, renunciar a adaptar la propuesta para las jornadas, turnos y factores operativos de cada Pyme.

La programación de actividades se lleva a cabo con anticipación y en la coordinación con personas responsables de cada una de las áreas proponiendo momentos que no coincidan con los críticos con la producción, la atención de la clientela, los cierres contables, las entregas de internacionalización de los productos, las reuniones operativas y las actividades prioritarias. En este sentido, la propuesta no busca en ningún momento sustituir o interrumpir la función productiva, sino que se intenta incluir breves y todos esos espacios de ocio, cohesión e integración y de bienestar, pero en la gestión de la propia organización.

La flexibilidad metodológica permite que las dinámicas sean aplicadas tanto en empresas con un número reducido de colaboradores como en organizaciones con mayor cantidad de personal, mediante la conformación de grupos de trabajo que faciliten la participación de todos los integrantes.

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La propuesta tiene buena capacidad de ejecución dado que las actividades que se proponen requieren de poca inversión y pueden ser realizadas por el área de talento humano con la colaboración de los responsables de cada una de las áreas. Se propone un plan de actividades dirigidas al fortalecimiento de la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, resolución de problemas, integración de la organización y motivación laboral. Cada actividad, de acuerdo con el tamaño de la empresa y al número de colaboradores participantes, podrá adaptarse a las características la actividad que realice la empresa.

En lo que respecta a la operatividad, la propuesta tiene en cuenta la realización de dos actividades mensuales, lo que permite desarrollar un programa continuo del fortalecimiento organizacional sin que afecte de forma significativa el desarrollo de la jornada laboral. Cada actividad tendrá una duración aproximada de 60 a 90 minutos, tiempo considerado suficiente para lograr los objetivos de esta y mantener el interés de los participantes. En relación con las características de las Pymes estudiadas, cada sesión atenderá, aproximadamente, a grupos de entre 20 a 30 colaboradores. En el caso en el que la empresa disponga de un número mayor de trabajadores, las actividades podrán llevarse a cabo por áreas o departamentos, programando varias sesiones durante la misma semana para garantizar la participación de la totalidad del personal.

El equipo responsable de la ejecución de las actividades estará conformado, principalmente, por el responsable de talento humano, quien coordinará la planificación y

seguimiento del programa, los responsables de cada área, quienes actuarán como facilitadores durante el desarrollo de las dinámicas y la gerencia de la empresa, la cual brindará el respaldo institucional para poder autorizar la asignación de los recursos necesarios. La propuesta presenta alta capacidad de adaptación, dado que las actividades pueden desarrollarse en espacios cerrados o abiertos, con materiales de fácil adquisición y utilizando metodologías participativas que no requieren equipamientos especializados.

Tabla 22. Capacidad operativa estimada de la propuesta

Componente	**Capacidad estimada**
Actividades programadas	1 actividad por mes
Actividades anuales	12 actividades
Duración por actividad	60 a 90 minutos
Participantes por sesión	20 a 30 colaboradores
Modalidad de ejecución	Presencial
Responsable principal	Área de Talento Humano
Equipo de apoyo	Gerencia y jefes de área
Nivel de complejidad	Bajo
Nivel de adaptabilidad	Alto

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad descrita hace referencia, por un lado, a que la propuesta puede ser implementada de manera gradual dentro de las estrategias de bienestar laboral de las Pymes sin que existan interrupciones amplias en sus procesos operativos; y, por otro lado, a la flexibilidad para organizar los grupos de actividades y su frecuencia de realización que hace posible que la propuesta pueda ser sostenida en el tiempo a medio y largo plazo.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionado del proyecto responde a la opción de establecer el alcance temporal y operativo de la propuesta, esto decir, la secuencia de actividades que se llevarán a cabo para su desarrollo. Ya que se trata de un programa de refuerzo del desempeño laboral que se puede llevar a cabo a manera de intervención, se considera que el contenido de la propuesta puede ser iniciada en un tiempo de seis meses, tiempo adecuado para la realización de las actividades planificadas, su seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos.

La propuesta se compone de cinco fases sucesivas. La primera fase corresponde a la preparación de la propuesta, en la que se realizan la planificación de actividades, asignación de responsables y socialización con los directivos. A continuación, se desarrolla la fase de diagnóstico organizacional, en el que se identifican las necesidades específicas de los colaboradores y se priorizan las áreas de intervención. La tercera fase corresponde al desarrollo de la propuesta de actividades lúdicas, entendido como el eje central de la propuesta, en el que se desarrollan las dinámicas de integración, comunicación, liderazgo, creatividad y trabajo en equipo. De forma paralela, se realiza el seguimiento mediante indicadores de gestión y encuestas de satisfacción. La última fase corresponde a la evaluación global de los resultados y a la elaboración de recomendaciones para asegurar la continuidad de la propuesta.

Tabla 23. Dimensionamiento temporal de la propuesta

Fase	Actividades principales	Duración
Preparación	Planificación, organización y socialización del programa	2 semanas
Diagnóstico específico	Identificación de necesidades por empresa y conformación de grupos	2 semanas
Ejecución	Desarrollo de las actividades lúdicas programadas	5 meses
Seguimiento	Evaluación continua mediante indicadores y reuniones de control	Durante toda la ejecución
Evaluación final	Análisis de resultados y propuestas de mejora	2 semanas

Fuente: Elaboración Propia

El dimensionamiento propuesto permite una adecuada distribución de las actividades a desarrollar durante el periodo de ejecución, facilitando una participación constante de los trabajadores, evitando que las actividades habituales de las empresas colapsen. En cuanto a su estructura flexible, cada empresa puede ajustar la periodicidad o duración de las actividades de acuerdo con las necesidades y los recursos disponibles, sin que se pierda de vista los objetivos del fortalecimiento del rendimiento y bienestar organizacional.

3.3. Infraestructura y Recursos

La ejecución de la propuesta requerirá de una infraestructura básica y de recursos de la organización que permitan la ejecución de las actividades lúdicas de forma ordenada, segura y eficiente. De acuerdo con las particularidades de las pequeñas y medianas empresas de la zona norte de la ciudad de Quito, la propuesta se diseña diseñado para hacer uso de los espacios y

recursos que generalmente integran la operación de estas empresas, es decir, sin recurrir a importantes inversiones en infraestructura o equipamiento especializado.

La existencia de espacios adecuados, materiales de apoyo y personal responsable, es determinante en el sentido de garantizar la participación activa de los colaboradores y el logro de objetivos, la propuesta tiene como prioridad desarrollar un uso efectivo de los recursos disponibles, y sólo propone la introducción de elementos complementarios de bajo costo.

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Para el desarrollo de la propuesta de actividades lúdicas no se necesita disponer de infraestructuras especializadas, ya que la mayoría de las dinámicas pueden llevarse a cabo dentro de las instalaciones de las empresas. Sin embargo, es necesario habilitar espacios que permitan la movilización de los participantes y facilitar interacciones entre los diferentes grupos. Los espacios podrían adaptarse a las dimensiones y particularidades de cada empresa. Entre los más adecuados podrían ser salas de formación, auditorios, salas de reuniones de gran aforo, salones de múltiples usos, patios o espacios abiertos donde se puedan realizar estas actividades. Si no existe ningún área habilitada para este propósito, las actividades podrán ser desarrolladas temporalmente reorganizando espacios de trabajo de los colaboradores mediante planificación previa.

En lo que respecta a los materiales, la propuesta abarca el uso de materiales tecnológicos básicos para facilitar actividades concretas como portátiles, proyectores multimedia, altavoces, pantallas, cronómetros digitales y equipos móviles para la implementación de encuestas de satisfacción o registro de asistencia. La aplicación de materiales dependerá de la especificidad de cada dinámica y de los materiales disponibles en la empresa. En lo que respecta a los recursos humanos, la ejecución de la propuesta estará bajo la coordinación del responsable del área de talento humano, quien programará las actividades; planificará los cronogramas para la ejecución, y realizará la posterior evaluación.

Asimismo, contará con el apoyo de la gerencia para la asignación de recursos, y de los jefes de área para la asignación de colaboradores durante cada jornada de integración. Los materiales serán principalmente de carácter didáctico y recreativos, tratando de ser reutilizables y de bajo costo. Estos materiales son: cartulinas, hojas de trabajo, rotuladores, cartulinas de colores, cintas adhesivas, globos, cuerdas, fichas, rompecabezas, materiales para dinámicas grupales y elementos audiovisuales de soporte.

Tabla 24. Recursos necesarios parala ejecución de la propuesta

Tipo de recurso	Descripción	Finalidad
Espacios físicos	Sala de reuniones, salón de capacitación, patio o área multifuncional	Desarrollo de las actividades grupales
Equipos tecnológicos	Computador portátil, proyector, pantalla, parlantes, cronómetro	Presentación de contenidos y apoyo logístico
Recursos humanos	Gerente, responsable de Talento Humano, jefes de área y colaboradores	Planificación, coordinación y ejecución
Material didáctico	Cartulinas, marcadores, hojas de trabajo, tarjetas, cintas adhesivas, globos, cuerdas y fichas	Desarrollo de dinámicas participativas
Recursos administrativos	Cronograma, listas de asistencia, formatos de evaluación y registros de seguimiento	Control y evaluación del programa
Recursos financieros	Presupuesto destinado a materiales, refrigerios (opcional) y logística	Financiamiento de las actividades

Fuente: Elaboración Propia

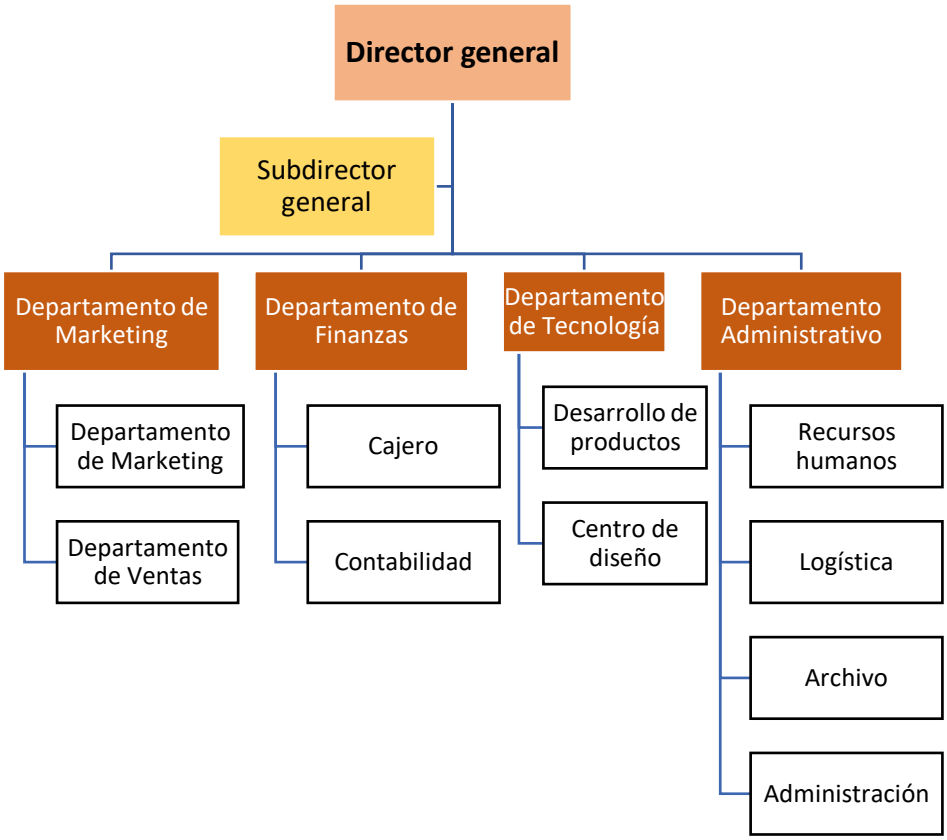
La disponibilidad de los recursos mencionados permite llevar a cabo la propuesta sin afectar significativamente la operación diaria de las empresas, permitiendo que se introduzca de forma gradual y sostenible dentro los programas de bienestar laboral.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La organización física será condicionada por el tipo de dinámica desarrollada pero también por el número de participantes convocados. Con la intención de facilitar una mejor comunicación, mayor participación y trabajo colaborativo, se presenta una organización flexible que permita el intercambio entre todos los colaboradores. De las tareas a desarrollar en el ámbito de la integración y comunicación, se espera que las personas ocupen mesas de trabajo o grupos pequeños de cinco a ocho personas, donde puedan complementarse, intercambiar ideas y realizar las actividades lúdicas propuestas. En el caso de que las dinámicas desarrolladas requieran movimiento, la organización del mobiliario podrá variar de manera temporal, de forma que se pueda crear un espacio libre que genere el movimiento de los participantes.

Las actividades orientadas al liderazgo, resolución de problemas y creatividad pueden ejecutarse mediante estaciones de trabajo, donde los grupos de trabajo rotarán entre diferentes desafíos, previamente establecidos por el facilitador. Este diseño de actividades lúdicas promueve la equidad de participación y genera un alto nivel de motivación durante el desarrollo de la sesión. Asimismo, desde la perspectiva organizativa, se impulsa la coordinación de la propuesta y el diseño de las sesiones, donde la coordinación la liderará la gerencia de la organización, que será apoyada por el responsable de talento humano y las jefaturas de cada área, que serán facilitadores en el desarrollo de las actividades.

Gráfico 13. Organización funcional para la ejecución de la propuesta



Fuente: Elaboración Propia

La distribución planteada permitirá la correcta coordinación entre los diferentes niveles de la organización, facilitando la planificación, ejecución y evaluación de la propuesta, aprovechando la estructura organizativa, tratando minimizar los costos administrativos de la actividad e incrementando a su vez el compromiso de cada área en alcanzar los objetivos propuestos.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

El desarrollo de la propuesta de actividades lúdicas requiere recursos materiales, tecnológicos y humanos adecuados a las necesidades para abordar las diversas dinámicas de integración planteadas. Dado que la intervención se destina al aumento del rendimiento laboral y no a un proceso de producción de bienes, los recursos necesarios consisten en materiales didácticos, material de apoyo, espacios físicos y servicios complementarios que permitan realizar actividades. Una de las ventajas de la propuesta es que, en la mayoría de las ocasiones, los recursos pueden ser facilitados por la propia empresa, disminuyendo de forma relevante los costos de implantación.

En los casos en los que la empresa no cuente con suficientes materiales, o requiera un apoyo especializado, puede acudir a proveedores de productos o servicios de capacitación, recreación empresarial o aprovisionamiento de oficina. La correcta selección de los recursos y proveedores asegura la continuidad de la propuesta, el óptimo uso del presupuesto establecido para el bienestar laboral y que las actividades se realicen a partir de criterios que permitan alcanzar niveles de eficiencia, oportunidad y calidad.

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

La implementación de la propuesta considera un conjunto de insumos y herramientas de apoyo que faciliten el desarrollo de las actividades previstas. Debido al carácter participativo de la propuesta, los materiales elegidos son de fácil acceso, reutilizables en la mayor parte de las sesiones y representan una pequeña inversión para las pequeñas y medianas empresas. Los recursos pueden ser distribuidos en cuatro grupos: materiales didácticos, equipamiento tecnológico, documentación administrativa y recursos logísticos.

El material didáctico constituye el principal recurso sobre la que se sostienen las dinámicas que se ejecuten en los distintos contextos. Incluye cartulinas, hojas de papel bond, marcadores permanentes, tarjetas de colores, cintas adhesivas, notas autoadhesivas, globos, cuerdas, rompecabezas, las fichas de trabajo y otros objetos de recreación que se utilizan durante las sesiones de integración.

El equipamiento tecnológico desarrolla una función de apoyo para la presentación de contenidos, para la reproducción de materiales audiovisuales y para la utilización de instrumentos de evaluación. También se requieres el uso computadores, proyectores

multimedia, pantallas, altavoces, micrófonos inalámbricos cuando el número de participantes lo exija; así como los dispositivos móviles para el registro digital de la información. Los recursos administrativos corresponden a los formatos de planificación, listas de asistencia, cronogramas, encuestas de satisfacción, listas de verificación e informes de seguimiento que permitirán documentar la ejecución de la propuesta y evaluar los resultados. Por último, los recursos logísticos comprenden el mobiliario, mesas de trabajo, sillas móviles, señalética temporal, hidratación y, cuando la empresa lo considere, refrigerios para los participantes.

Tabla 25. Insumos y herramientas requeridos para la propuesta

Recurso	**Descripción**	**Uso dentro de la propuesta**
Material didáctico	Cartulinas, marcadores, tarjetas, hojas de trabajo, notas adhesivas, globos, cuerdas y fichas	Desarrollo de dinámicas grupales
Equipos tecnológicos	Computador portátil, proyector, pantalla, parlantes y cronómetro digital	Presentaciones y actividades interactivas
Documentación administrativa	Cronograma, listas de asistencia, formatos de evaluación e informes	Seguimiento y control del programa
Mobiliario	Mesas, sillas móviles y pizarras	Organización de equipos de trabajo
Recursos logísticos	Hidratación, refrigerios (opcional) y señalética temporal	Apoyo durante la ejecución

Fuente: Elaboración Propia

El uso de estos recursos permite desarrollar las actividades de manera ordenada y sin necesidad de realizar grandes desembolsos, lo que permitirá que la propuesta sea económicamente sostenible con la posibilidad de introducirla en empresas de todos los tamaños.

3.4.2. Criterios de Selección

La selección de proveedores para la compra de materiales o la contratación de estos servicios complementarios debe hacer uso de criterios que garanticen la eficiencia en el uso de los recursos y la calidad de las actividades programadas. Al ser empresas que habitualmente operan con presupuestos poco flexibles, la selección de proveedores que presenten una correcta

relación entre costo y calidad con condiciones de entrega que se ajusten a los plazos requeridos pueden tener prioridad. Se primarán proveedores que comercialicen materiales reutilizables y de buena calidad, de forma que se reduzcan los costos de reposición y se favorezca el uso del presupuesto disponible para su ejecución.

Además, en el caso de que se necesiten incorporaciones de facilitadores externos o expertos en desarrollo organizacional, deberá considerarse que cuenten con experiencia en procesos de formación empresarial, liderazgo, trabajo en equipo y metodologías participativas. Otro criterio importante será el cumplimiento en los tiempos de entrega, puesto que la disponibilidad en el tiempo previsto de los materiales permite que se puedan realizar las actividades siguiendo el calendario previsto. Así mismo, se consideran la capacidad de respuesta, así como la disponibilidad de los productos solicitados de forma permanente. También se propone añadir la posibilidad de adquirir los materiales a proveedores locales, contribuyendo así al fortalecimiento de la economía local y un mejor cumplimiento de los tiempos de entrega.

Tabla 26. Criterios para la selección de proveedores

Criterio	**Descripción**	**Nivel de importancia**
Calidad	Materiales resistentes y adecuados para actividades grupales	Alta
Precio	Costos competitivos acordes con el presupuesto de la empresa	Alta
Tiempo de entrega	Disponibilidad oportuna de materiales y equipos	Alta
Experiencia	Trayectoria en servicios empresariales o suministros institucionales	Media
Atención al cliente	Capacidad de respuesta y soporte posterior a la compra	Media
Disponibilidad	Existencia permanente de los materiales requeridos	Alta
Proximidad geográfica	Preferencia por proveedores ubicados en Quito o sus alrededores	Media

Fuente: Elaboración Propia

La aplicación de estos criterios permitirá seleccionar proveedores que ayuden a la correcta ejecución de la propuesta y la optimización de los recursos disponibles y al mismo tiempo asegurar la continuidad de las actividades propuestas. Por otra parte, permitirá que la transparencia en los procesos de las adquisiciones se desarrolle con una adecuada gestión del presupuesto de la organización dada para el bienestar de la misma.

3.5. Normativa Aplicable

La propuesta de actividades lúdicas para promover el desempeño laboral de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito se desarrolla en base a las disposiciones del ordenamiento jurídico ecuatoriano regulador del trabajo, la seguridad y salud ocupacional, así como de la gestión organizacional. A pesar de que las actividades propuestas tienen carácter recreativo, lúdico y formativo, sin embargo, su ejecución deberá llevarse respetando la normativa legal que garantiza ambientes laborales seguros, el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de la normativa laboral.

La adecuación a la normativa incide positivamente en la viabilidad de la propuesta, permitiendo su inclusión dentro de los programas institucionales del bienestar laboral, facilitando que las organizaciones entiendan los beneficios de llevar a cabo prácticas que faciliten el trabajo como una práctica cotidiana enmarcada dentro de la mejora continua de la gestión del talento humano.

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

El desarrollo de la propuesta de actividades lúdicas está condicionado por la vigente legislación laboral y de Seguridad y Salud en el Trabajo de Ecuador, ya que las actividades lúdicas se llevarán a cabo dentro de las empresas y estarán dirigidas a trabajadores en momentos previamente planificados. Por lo tanto, la propuesta también debe ofrecer las garantías necesarias para que las dinámicas lúdicas se lleven a cabo en condiciones que protejan su integridad física y el bienestar laboral, teniendo a su vez cuidado de la jornada de trabajo y de las funciones propias de cada puesto.

La Constitución de la República del Ecuador es el principal marco jurídico de la propuesta, el reconocimiento de los derechos relacionados con la recreación, ocio, salud, trabajo saludable, vida digna, cultura física y tiempo libre. Los artículos 24, 32, 33, y 66 inciso segundo, y 381 y 383 corroboran que se da un nexo entre la calidad de vida de las personas, así

como también la existencia de espacios para el juego, reposo y actividad física. Como lo menciona también el 5 del artículo 326, que asegura el derecho a desarrollar las tareas en un contexto lo más apropiado adecuado que pueda garantizar salud, integridad, seguridad, higiene y calidad de vida.

El Código del Trabajo se trata de la norma específica facilitadora de la regulación de las relaciones de trabajo, así como de las condiciones de la prestación del trabajo. Son las normas sobre jornada e intervalo de descanso las que creemos que tienen que llevarse a cabo para esta propuesta, toda vez que las actividades de esparcimiento se tienen que programar sin renunciar a las máximas recogidas para el tiempo de trabajo. El artículo 47 establece como norma general la jornada máxima de 8 horas diarias y 40 horas semanales, por lo que la propuesta será flexible en su duración y frecuencia debiendo coordinarse con los responsables de las organizaciones.

En Seguridad y Salud en el Trabajo el referente más importante establecido para la propuesta es el que corresponde al Decreto Ejecutivo N° 255 de 2024 en el que fue promulgado el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo como el Decreto N° 134 de 2006, donde el Ministerio del Trabajo hace referencia a un marco regulador de prevención y protección bajo un principio de protección de la seguridad y salud laboral estableciendo disposiciones para el bienestar laboral.

Según el Ministerio del Trabajo, para el caso de lugares de trabajo que tengan más de diez trabajadores se exige, entre otras, el registro de programas de prevención de riesgos psicosociales y el registro de planes de promoción y de prevención de la salud; para los centros de trabajo que tengan entre uno y diez trabajadores también se establecen obligaciones relacionadas con responsables de seguridad y salud y planes de prevención de riesgos laborales. Estas prescripciones son significativas para la propuesta dado que permiten articular las actividades de bienestar con una gestión preventiva más amplia, sin pretender que las actividades lúdicas sustituyan los programas de seguridad y salud en el trabajo exigibles.

En el Ecuador en el Artículo 52 de la Ley Orgánica de Discapacidades establece la obligación para las empresa públicas y privadas con veinticinco o más trabajadores de incorporar un mínimo del 4% de personas con discapacidad en su plantilla laboral. Partiendo de esto la persona con discapacidad no debe ser considerada con alguien a quien “adaptar” la actividad; debe ser considerada como un integrante activo del equipo, esto permitiría que las

actividades lúdicas cumplan simultáneamente objetivos de integración, comunicación, trabajo en equipo bienestar y mejora del desempeño laboral.

Es estrés laboral constituye un factor que puede afectar tanto el bienestar de los trabajadores como las condiciones en las que desarrollan sus actividades. Por consiguiente, dentro de la empresas pequeñas y medianas, la incorporación planificada de las actividades lúdicas puede contribuir a fortalecer el bienestar, la comunicación, la integración y la recuperación psicológica de los trabajadores. Estas actividades no deben entenderse como un mecanismo médico para controlar el cortisol, sino como una estrategia de gestión organizacional orientada a prevenir y gestionar el estrés laboral. En este sentido, la propuesta se articula como una medida complementaria que puede aportar en la creación de espacios de integración, recreación, comunicación y bienestar, siempre que las actividades se puedan realizar teniendo en cuenta las condiciones de seguridad y salud de cada empresa.

La propuesta deberá articular previamente los aspectos relativos a las características físicas del espacio, las condiciones de los trabajadores, de los riesgos que puedan asociarse a las dinámicas, así como la posibilidad de poder realizar las actividades de la propuesta en actividades que puedan llevar a lesiones y que puedan interferir en los procesos productivos de cada empresa. Por lo tanto, el cumplimiento de la normativa es un requisito previo a la implementación de la propuesta. Las actividades lúdicas no serán una forma de poder sustituir las obligaciones legales que las empresas tienen en cuanto a seguridad, salud, prevención de riesgos, jornadas laborales, protección de los trabajadores. La función de las actividades lúdicas será complementaria y estará enmarcada dentro el bienestar en el marco de los factores organizacionales asociados al desempeño laboral.

Tabla 27. Normativa aplicable a la propuesta

Norma	**Ámbito de aplicación**	**Relación con la propuesta**
Constitución de la República del Ecuador, art. 24.	Recreación, esparcimiento, deporte y tiempo libre.	Sustenta la incorporación de componentes recreativos dentro de estrategias de bienestar.
Constitución de la República del Ecuador, art. 32.	Derecho a la salud y relación con el trabajo y ambientes saludables.	Fundamenta la orientación de la propuesta hacia el bienestar.

Constitución de la República del Ecuador, art. 33.	Derecho al trabajo saludable y respeto a la dignidad.	Sustenta la promoción de condiciones laborales saludables.
Constitución de la República del Ecuador, art. 66 numeral 2.	Vida digna, salud, trabajo, descanso, ocio y cultura física.	Refuerza el enfoque de bienestar integral.
Constitución de la República del Ecuador, art. 326 numeral 5.	Ambiente adecuado que garantice salud, seguridad, higiene y bienestar.	Constituye uno de los fundamentos más directos para promover ambientes laborales favorables.
Constitución de la República del Ecuador, art. 38.	Cultura física, deporte, educación física y recreación.	Sustenta la incorporación de actividades recreativas y físicas.
Constitución de la República del Ecuador, art. 383.	Tiempo libre, esparcimiento y descanso.	Refuerza la dimensión recreativa y de bienestar.
Código del Trabajo.	Relaciones laborales, jornada y condiciones de trabajo.	Establece el marco que debe respetarse durante la programación de las actividades.
Decreto Ejecutivo No. 255 de 2024.	Seguridad y Salud en el Trabajo.	Establece el marco preventivo aplicable a empleadores y trabajadores.
Acuerdo Ministerial MDT-2024-196.	Gestión y registro de obligaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Permite vincular la propuesta con acciones preventivas, promoción de salud y riesgos psicosociales cuando corresponda.
ISO 45001:2018.	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Referente técnico para sistemas de gestión orientados a ambientes laborales seguros y saludables.
ISO 9001:2015.	Gestión de calidad y mejora continua.	Referente complementario para la planificación, seguimiento y mejora de la propuesta.

Fuente: Elaboración propia con base en la Constitución de la República del Ecuador, Código del Trabajo y normativa del Ministerio del Trabajo.

El Ministerio del Trabajo indica que el Acuerdo MDT-2024-196 regula el registro de las obligaciones de SST y que, según el tamaño del centro de trabajo, puede contemplar el registro de planes de prevención, prevención y promoción de la salud, y de programas de prevención del riesgo psicosocial. Por ello, la pertinencia normativa de la propuesta se establece en base a una relación indirecta pero coherente entre el marco normativo y el objetivo de la intervención.

La Constitución reconoce la recreación, tiempo libre, educación física, salud, o el derecho a desarrollar un trabajo saludable. El Código del Trabajo establece el marco de las relaciones laborales y la jornada; la normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo indica a las organizaciones la orientación hacia la prevención y protección de la salud en el trabajo. En este sentido, las actividades lúdicas son una propuesta voluntaria o complementaria, para favorecer espacios de integración, bienestar y participación en las organizaciones.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Aunque las actividades propuestas no atienden a procesos productivos ni la utilización de maquinaria o equipos de riesgo importante, también se hace necesario establecer medidas preventivas que garanticen la integridad física de los participantes y el desarrollo normal de la jornada de integración. De este modo, antes de iniciar cada actividad la persona responsable del programa deberá verificar que el espacio de ejecución esté ubicado en un lugar libre de obstáculos, con condiciones de iluminación y ventilación adecuadas y condiciones de seguridad en el desplazamiento de los colaboradores.

En la realización de las actividades se deben tener presentes criterios de orden preventivo, y en la que haya de cubrirse la normativa interna de cada una de las organizaciones representadas en cada caso en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo. Como condición para realizarse una actividad se debe cotejar que las especificaciones de la misma reúnan las condiciones físicas del lugar de trabajo referidas a las características del espacio, al número de personas participantes y, en todo caso, a las funciones de los trabajadores.

En las actividades relacionadas con el movimiento corporal se deberán eliminar las acciones que entrañen esfuerzos grandes, desplazamientos por zonas poco seguras, dinámicas que puedan comportar alguna clase de riesgo para los participantes, etc. Las actividades dadas o participantes no deben tener la posibilidad de desarrollar una actividad que no suponga participación voluntaria y respetuosa, ni que supongan actividades que puedan lograrse

discriminatorias, que destaquen a las personas participantes más de lo necesario, que puedan incomodar o en general pueden menoscabar la dignidad del trabajador. Por otra parte, los responsables del desarrollo de alguna actividad dada de este tipo tienen la obligación de dar instrucciones de la dinámica de desarrollo de las actividades dadas en correspondencias previas a las actividades, al mismo tiempo podrán desplegarse chequeos para comprobar que las personas participantes conocen la actividad.

También hay que tener presente que cuando la organización tenga un/a responsable de Seguridad y Salud en el Trabajo o Talento Humano, o si existen estructuras en el marco de la prevención, la programación de las actividades por personas responsables será coherente con los responsables a fin de que la propuesta se integre dentro de la política de bienestar y prevención, si bien se debe decir que no puede eximirse el cumplimiento de las obligaciones en cuanto a la normativa existente en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Asimismo, las dinámicas de los juegos se adaptarán a las características físico-corporales de los colaboradores y se evitará la aplicación de dinámicas que generen sobre esfuerzos, sobreesfuerzos o situaciones de riesgo. Las actividades para desarrollar se comunicarán previamente a los colaboradores indicando la duración, propósito y recomendaciones generales para la participación. La asistencia será voluntaria, respetando las condiciones de salud y limitaciones que los trabajadores pudieran presentar. El facilitador hará un seguimiento continuo de las normas de convivencia, promoviendo el respeto, inclusión y el aporte equitativo de todos los participantes.

Además, se dispondrá de un botiquín básico de primeros auxilios, y se identificarán previamente las rutas de evacuación y los protocolos internos, que cada empresa marque para actuar ante una situación de emergencia. Finalmente, una vez finalizada cada jornada de actividades, se revisará el espacio utilizado para comprobar que las instalaciones queden en las mismas condiciones en las que fueron recibidas, dando uso adecuado de los recursos institucionales.

Tabla 28. Medidas de seguridad para la ejecución de la propuesta

Medida	**Objetivo**	**Responsable**
Verificación previa del espacio	Prevenir accidentes durante las actividades	Responsable de Talento Humano

Revisión de equipos y materiales	Garantizar el uso seguro de los recursos	Facilitador
Información previa a los participantes	Comunicar objetivos y recomendaciones de seguridad	Responsable de Talento Humano
Supervisión permanente de las actividades	Controlar el desarrollo adecuado de las dinámicas	Facilitador y jefes de área
Disponibilidad de botiquín y protocolos internos	Atender situaciones de emergencia	Empresa
Evaluación posterior de incidentes	Implementar acciones de mejora continua	Comité de Bienestar o Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

La implementación de estas medidas permitirá llevar a cabo el desarrollo de las actividades en condiciones de seguridad adecuadas, minimizando los riesgos para los participantes, asegurando que la propuesta se inserte de manera responsable en las políticas internas de las Pymes. Además, contribuirá a la construcción de una cultura organizacional basada en el bienestar, prevención y mejora continua; así como el desarrollo de valores y hábitos de prácticas saludables en las organizaciones.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

Las actividades lúdicas están dirigidas a Pymes del sector norte de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador. La delimitación geográfica responde al ámbito fijado en la investigación y al diagnóstico realizado en el levantamiento de la información para el diagnóstico de necesidades laborales, motivación laboral, comunicación interna, trabajo en equipo y la mejora del desempeño de los colaboradores.

La aplicación de la propuesta en este sector pretende atender organizaciones que pertenecen a diferentes actividades económicas, permitiendo una mayor adaptabilidad del programa y su posterior replicabilidad en otros contextos empresariales del país. Por otro lado, la concentración de Pymes en este sector favorece la coordinación de las actividades, el seguimiento de los resultados y una optimización de los recursos dedicados a la implementación de la propuesta.

3.6.1. Macro Localización

El lugar del desarrollo de la propuesta es Ecuador, la provincia de Pichincha, ciudad de Quito. Esta ciudad es uno de los principales centros económicos, comerciales y empresariales del país, donde existe un numeroso grupo de pequeñas y medianas empresas que desarrollan actividades en las áreas de comercio, servicios, tecnología, manufactura, educación y actividades profesionales. La importancia económica de Quito constituye un lugar válido para el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano, debido a la necesidad de aumentar la productividad, mejorar la competitividad y fomentar ambientes laborales saludables.

3.6.2. Micro Localización

La propuesta se localizará en las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito, donde hay concentración de establecimientos comerciales, empresas de servicios, instituciones educativas, organizaciones tecnológicas y actividades administrativas. En este contexto, están delimitadas zonas empresariales con dinamismo económico y diversidad considerable de Pymes, lo que permite que la propuesta se adecue a diferentes tipos de empresas, preservando su orientación por el desenvolvimiento del rendimiento laboral. La implementación se realizará en las instalaciones de cada empresa, utilizando espacios físicos de que empresa tenga a su disposición para llevar a cabo las actividades lúdicas programadas, evitando costos derivados de la obtención de una infraestructura externa.

3.6.3. Factores de Decisión

La selección del sector norte de la ciudad de Quito responde a determinaciones técnicas, organizacionales y metodológicas que establecen la idoneidad de la propuesta y su ajuste a los objetivos de esta investigación. El diagnóstico evidenció que las Pymes de este sector tienen oportunidades de mejora vinculadas con la motivación del personal, comunicación dentro de la organización, integración de los equipos de trabajo y refuerzo del desempeño laboral. Esas necesidades validan la opción de llevar a cabo una propuesta dirigida a actividades lúdicas para fortalecer el desarrollo de las competencias socioemocionales y el refuerzo del clima organizacional.

La pluralidad de actividades económicas del sector permite confirmar la flexibilidad de la propuesta, dado que las dinámicas diseñadas podrían ser aplicadas en empresas comerciales,

industriales y de servicios sin que se modifiquen considerablemente su estructura metodológica.

Otro aspecto importante se refiere a la accesibilidad geográfica de las organizaciones participantes, lo que favorece la coordinación de las actividades, el seguimiento del programa y la optimización de recursos disponibles para su implementación.

De esta manera, la propuesta se diseña bajo un planteamiento que la hace replicable, de forma que la implementación en el sector norte de Quito pueda ser replicada a otros sectores de la ciudad o, incluso, a otras provincias del Ecuador que presenten similitudes en la forma de organización. En este sentido, la selección del lugar es favorable a la aplicación de la propuesta, ya que supone la concentración de organizaciones con necesidades en el área de la gestión del talento humano y un clima organizacional donde las estrategias de la integración, motivación y bienestar pueden servir para fortalecer el desempeño laboral, así como la competitividad de las organizaciones.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

La implementación de la propuesta de actividades lúdicas producirá diferentes impactos sobre las pequeñas y medianas empresas participantes. De manera general, se prevé que los impactos sean f positivos, dado que la propuesta trata de maximizar la motivación, comunicación interna, trabajo sexual y desempeño laboral de los trabajadores. Sin embargo, mientras se esté llevando a cabo, podría también presentarse situaciones que obstaculicen el desarrollo de las actividades, por lo que es conveniente identificar los riesgos potenciales y establecer medidas de prevención que garanticen el cumplimiento de las finalidades adecuadas. El análisis de los impactos es un recurso auxiliar para la toma de decisiones, dada la capacidad de la propuesta para identificar tanto los supuestos beneficios como los elementos que requieren mecanismos de control para garantizar la sostenibilidad del programa.

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

La propuesta presenta un impacto positivo en el nivel social al crear espacios de integración para fomentar las relaciones interpersonales de los colaboradores, mejorar la comunicación organizacional y fomentar un ambiente de trabajo más participativo. El desarrollo de los juegos también tiende a mejorar el sentido de pertenencia, la cooperación y la

confianza de los grupos de trabajo, aspectos que también pueden incidir favorablemente en el clima de trabajo.

Desde una perspectiva económica, se espera que los beneficios que se puedan obtener por una mayor motivación y compromiso por parte de los colaboradores puedan ayudar a aumentar la productividad, disminuir el absentismo, reducir los conflictos internos y mejorar la gestión del capital humano; generando mejoras en la eficacia organizativa y en una mayor competitividad de las empresas. En lo que respecta al ámbito ambiental, la propuesta genera un impacto ambiental escaso en su desarrollo, dado que las actividades descritas utilizan predominantemente materiales reutilizables y recursos disponibles dentro de las empresas.

No obstante, sería conveniente que se fomentaran prácticas responsables como la reducción del uso de papel o la utilización de materiales reciclables y la adecuada gestión de los residuos generados en el transcurso de las jornadas de integración. Desde el plano organizacional, la aplicación del programa refuerza la gestión del desarrollo del talento humano, incluyendo el desarrollo de estrategias generales de bienestar en el trabajo, la activa participación de los involucrados en el trabajo y el desarrollo continuo de los procesos internos.

Tabla 29. Matriz de impactos de la propuesta

Tipo de impacto	**Impacto identificado**	**Nivel de impacto**	**Efecto esperado**
Social	Fortalecimiento del trabajo en equipo y de las relaciones interpersonales	Alto	Positivo
Social	Incremento de la motivación y del sentido de pertenencia	Alto	Positivo
Organizacional	Mejora de la comunicación interna	Alto	Positivo
Organizacional	Fortalecimiento del clima laboral	Alto	Positivo
Económico	Incremento de la productividad laboral	Medio-Alto	Positivo
Económico	Optimización de los recursos destinados al talento humano	Medio	Positivo
Ambiental	Consumo de materiales para las actividades	Bajo	Negativo

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la matriz presentada, los beneficios previstos superan ampliamente los posibles efectos adversos, los cuales corresponden principalmente al consumo de materiales de apoyo durante la ejecución de las actividades. En consecuencia, la propuesta puede considerarse técnica y ambientalmente viable para su aplicación en pequeñas y medianas empresas.

3.7.2. Plan de Mitigación

La identificación de niveles bajos de impactos negativos permite considerar la conveniencia de la adopción de medidas a fin de poder prever y minimizar efectos no deseados y asegurar el desarrollo del programa.

Las medidas de mitigación están orientadas al uso eficiente de los recursos, a la planificación adecuada de las actividades una buena práctica organizacional; la conservación del programa a partir de mecanismos de seguimiento que permitan corregir situaciones que puedan perjudicar su ejecución.

Tabla 30. Plan de mitigación de impactos

Impacto identificado	**Medida de mitigación**	**Responsable**	**Momento de aplicación**
Consumo de materiales	Utilizar materiales reutilizables y recursos digitales cuando sea posible	Responsable de Talento Humano	Antes y durante cada actividad
Generación de residuos	Implementar separación y reciclaje de materiales utilizados	Participantes y organizadores	Al finalizar cada actividad
Baja participación de colaboradores	Socializar previamente los beneficios del programa y coordinar horarios adecuados	Gerencia y Talento Humano	Antes de la ejecución
Interferencia con la jornada laboral	Programar las actividades en horarios	Gerencia	Durante la planificación

	previamente establecidos y consensuados		
Limitaciones presupuestarias	Priorizar recursos disponibles dentro de la empresa y ejecutar actividades de bajo costo	Gerencia y Área Administrativa	Durante la planificación
Incumplimiento del cronograma	Realizar seguimiento periódico y reuniones de control para verificar avances	Responsable de Talento Humano	Durante toda la ejecución

Fuente: Elaboración Propia

La aplicación de estas medidas minimiza los efectos negativos esperados y aseguran un uso eficiente de los recursos y una sostenibilidad de la propuesta a medio y largo plazo, como el seguimiento continuo que permitirá identificar oportunidades de mejora e incorporar ajustes que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.8. Desarrollo de la Propuesta

La propuesta consiste en el diseño de un programa de actividades lúdicas orientado al fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito. Su formulación responde a las necesidades identificadas durante el diagnóstico realizado en la investigación, en el que se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la motivación, la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y el clima laboral.

El programa se fundamenta en la gestión estratégica del talento humano y en la incorporación de actividades recreativas con fines organizacionales, concebidas como herramientas que favorecen la participación activa de los colaboradores, fortalecen las relaciones interpersonales y promueven un ambiente de trabajo más colaborativo.

La propuesta ha sido diseñada bajo criterios de flexibilidad y adaptabilidad, permitiendo que cada organización ajuste las actividades según sus características, disponibilidad de recursos y necesidades específicas, sin modificar la finalidad del programa.

3.8.1. Objetivo y Alcance de la Propuesta

3.8.1.1. Objetivo

Diseñar un programa de actividades lúdicas que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de la ciudad de Quito, mediante estrategias orientadas al mejoramiento de la motivación, la comunicación interna, el trabajo en equipo y el clima organizacional.

3.8.1.2. Alcance

La propuesta está dirigida a las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio y podrá ser aplicada por el área de talento humano con el apoyo de la gerencia y los responsables de cada departamento. Su posible implementación contempla una duración inicial de seis meses y puede integrarse a los programas institucionales de bienestar laboral sin afectar el desarrollo normal de las actividades operativas.

El programa ha sido diseñado para beneficiar a colaboradores de diferentes áreas organizacionales, independientemente del sector económico al que pertenezca la empresa, permitiendo su adaptación a organizaciones comerciales, industriales o de servicios.

3.8.2. Componentes de la Propuesta

La propuesta se estructura sobre cuatro componentes estratégicos que responden directamente a las necesidades identificadas durante el diagnóstico organizacional.

El primer componente corresponde al fortalecimiento de la motivación laboral**,** mediante actividades orientadas al reconocimiento, la participación y la generación de espacios de interacción que incrementen el compromiso de los colaboradores con la organización.

El segundo componente está orientado a mejorar la comunicación organizacional**,** promoviendo dinámicas participativas que favorezcan la escucha activa, la comunicación asertiva y el intercambio de información entre los diferentes niveles jerárquicos.

Como tercer componente se incorpora el fortalecimiento del trabajo en equipo**,** mediante actividades cooperativas que permitan desarrollar habilidades relacionadas con la coordinación, la resolución conjunta de problemas, el liderazgo compartido y la confianza entre los integrantes de los equipos de trabajo.

Finalmente, el cuarto componente busca fortalecer el clima organizacional**,** generando espacios de integración que promuevan relaciones laborales saludables y favorezcan el bienestar de los colaboradores.

Tabla 31. Componentes de la propuesta

Componente	Objetivo específico	Resultado esperado
Motivación laboral	Incrementar el compromiso y satisfacción de los colaboradores	Mayor participación y motivación
Comunicación organizacional	Mejorar el intercambio de información entre colaboradores	Comunicación más efectiva
Trabajo en equipo	Fortalecer la cooperación y coordinación	Equipos más integrados
Clima organizacional	Favorecer relaciones laborales saludables	Mejor ambiente de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

3.8.3. Programa de Actividades Lúdicas

Con base en los componentes definidos, se plantea un programa compuesto por diversas actividades recreativas y participativas que podrán ejecutarse durante seis meses. Cada actividad responde a un objetivo específico y busca fortalecer una dimensión determinada del desempeño laboral.

Tabla 32. Programa de actividades propuesto

Actividad	Componente	Objetivo	Duración	Responsable
Integración inicial	Motivación	Favorecer la integración entre colaboradores	90 min	Talento Humano
Comunicación efectiva	Comunicación	Fortalecer la comunicación interna	60 min	Facilitador
Construyendo confianza	Trabajo en equipo	Mejorar la cooperación entre equipos	90 min	Talento Humano

Liderazgo colaborativo	Trabajo en equipo	Desarrollar habilidades de liderazgo	90 min	Facilitador
Innovando en equipo	Motivación	Estimular la creatividad	60 min	Jefes de área
Rally organizacional	Clima laboral	Fortalecer el sentido de pertenencia	90 min	Comité organizador
Resolución de desafíos	Trabajo en equipo	Promover la solución colaborativa de problemas	90 min	Facilitador
Reconocimiento al desempeño	Motivación	Incentivar el compromiso laboral	60 min	Gerencia
Jornada de integración	Clima laboral	Consolidar la convivencia organizacional	90 min	Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

3.8.4. Plan de Implementación

La implementación se plantea de manera progresiva durante seis meses. Inicialmente se efectuará la planificación y socialización de las actividades con la gerencia y los colaboradores, posteriormente se ejecutarán las dinámicas programadas y, finalmente, se realizará la evaluación integral de los resultados obtenidos.

La frecuencia propuesta corresponde a dos actividades mensuales, procurando que estas sean desarrolladas en horarios previamente coordinados para evitar interferencias con las actividades normales de la empresa.

Tabla 33. Plan general de implementación

Fase	Actividades principales	Tiempo
Planificación	Organización y difusión del programa	2 semanas
Ejecución	Desarrollo de las actividades lúdicas	5 meses
Seguimiento	Monitoreo mediante indicadores	Durante toda la ejecución
Evaluación	Análisis de resultados y propuestas de mejora	2 semanas

Fuente: Elaboración Propia

3.8.5. Recursos y Presupuesto Referencial

La propuesta aprovecha principalmente los recursos existentes en las empresas, por lo que la inversión requerida es moderada. Los costos están asociados a la adquisición de materiales didácticos, recursos de apoyo y logística para la ejecución de las actividades.

Tabla 34 Presupuesto referencial

Concepto	**Valor (USD)**
Material didáctico	250,00
Material de oficina	120,00
Recursos logísticos	280,00
Reconocimientos e incentivos	200,00
Imprevistos	150,00
Total estimado	1.000,00

Fuente: Elaboración Propia

3.8.6. Resultados Esperados

Se propone que la implementación de la propuesta permitirá fortalecer el desempeño laboral mediante el incremento de la motivación, la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Se espera que los colaboradores desarrollen un mayor sentido de pertenencia hacia la organización, incrementen su participación en las actividades institucionales y consoliden relaciones laborales más colaborativas.

Desde el punto de vista organizacional, la propuesta contribuirá a mejorar el clima laboral, favorecerá la gestión del talento humano y proporcionará una herramienta de intervención que podrá incorporarse de manera permanente a las estrategias de bienestar de las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, por su carácter flexible, el programa podrá adaptarse y replicarse en organizaciones con características similares, ampliando su alcance y contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

La estructura económica del proyecto permite determinar los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la propuesta de las actividades lúdicas en las pequeñas y medianas empresas que existen en el sector norte de Quito. Al tratarse de una propuesta de intervención y no de una empresa fundamentada en la prestación comercial del servicio, el estudio de la economía se propone a partir de un escenario referencial de implementación, utilizando los recursos mínimos necesarios para llevar a cabo la propuesta de actividades.

La propuesta se caracteriza por ser relativamente baja en términos económicos, dado que utiliza la infraestructura, equipos tecnológicos, recurso humano y los espacios atendidos propios de las organizaciones. En este sentido, no se contempla en la propuesta la compra de infraestructura especializada, maquinaria, ni activos valiosos porque las actividades lúdicas se pueden llevar a cabo en salones de reunión, salones de capacitación, patios u otros espacios que tengan las empresas.

Asimismo, la inclusión del personal interno permite disminuir los costos de la contratación de servicios externos. La coordinación a cargo del responsable de Talento Humano, con la colaboración de la dirección, de los jefes de las áreas correspondientes, y los facilitadores podrían corresponder a los miembros de la plantilla ya designados. Por ello, el presupuesto se determina principalmente en materiales didácticos, suministros de oficina, logística, formación de incentivos e imprevistos.

El programa tiene una duración inicial de seis meses y contempla una frecuencia de dos actividades mensuales, por lo que la planificación económica debe garantizar la disponibilidad de recursos durante el período de ejecución sin generar una carga financiera significativa para las PYMES participantes.

Bajo este enfoque, la estructura económica comprende el plan de inversiones, las posibles fuentes de financiamiento, el presupuesto de ingresos y costos, los gastos proyectados, el estado de resultados, el punto de equilibrio, el flujo de caja y el balance proyectado. Estos instrumentos permitirán determinar la viabilidad económica de la propuesta y establecer las condiciones necesarias para su implementación.

4.1.1. Plan de Inversiones

El plan de inversiones establece el volumen de recursos económicos que requiere el funcionamiento de la propuesta en su etapa inicial. Dado que el programa se dirige a Pymes, las cuales pueden tener restricciones de presupuesto, se establece un esquema de inversión mínima basado, por un lado, en los recursos existentes y por otro, en la compra sólo de los materiales considerados imprescindibles para la complementariedad de las actividades.

La inversión no prevé la compra de infraestructuras, equipos tecnológicos, ni mobiliario especializado debido a la posibilidad que tienen las empresas participantes para poder poner a disposición de las actividades de la propuesta estos recursos. Respecto a la propuesta técnica, se pueden utilizar computadoras portátiles, proyectores, pantallas, altavoces y dispositivos móviles que ya estén incorporados a los recursos de las organizaciones. Del mismo modo, los materiales didácticos se eligen conforme a criterios de bajo costo y reutilización. En este sentido, se establece como inversión referencial máxima 1.000 USD, importe que ya determinado en la propuesta presupuestaria. Esta inversión se reparte del siguiente modo:

Tabla 35. Plan de inversiones inicial de la propuesta

Concepto	Valor (USD)	Participación
Material didáctico	250,00	25,0 %
Material de oficina	120,00	12,0 %
Recursos logísticos	280,00	28,0 %
Reconocimientos e incentivos	200,00	20,0 %
Imprevistos	150,00	15,0 %
Total de inversión	1.000,00	100,0 %

Fuente: Elaboración propia con base en el presupuesto referencial de la propuesta.

La mayor proporción de la inversión corresponde a recursos logísticos con 280 USD, 28% del total. Le sigue el apartado de materiales didácticos con 250 USD, equivalente al 25 %. Estos aspectos están vinculados directamente con la preparación de las dinámicas grupales, para las cuales se han previsto materiales como cartulinas, rotuladores, hojas de trabajo, tarjetas, cintas de doble cara, globos, cordeles y fichas. Los reconocimientos e incentivos de USD 200,00 representa el 20% de la inversión. Aquí se contribuyen las actividades de motivación y reconocimiento del comportamiento y la atención. El material de oficina presenta

un presupuesto de USD 120,00 destinado en particular a la documentación, registros, evaluaciones y otros materiales requeridos al seguimiento. El presupuesto para eventualidades es de USD 150,00 equivalente al 15% de la inversión.

La cantidad prevista permite la atención de posibles necesidades menores que pueden surgir durante la posible implementación de la propuesta, sin que repercuta negativamente en las actividades de la propuesta.

- Criterio de inversión mínima

Aunque el presupuesto referencial presenta el total de USD 1.000,00, este debe interpretarse como un máximo, también de referencia en el caso de la implementación completa de la propuesta, no como un gasto obligatorio para todas las PYMES. La propuesta fue elaborada readaptándose conforme a los recursos disponibles en las organizaciones y reducir necesidades de inversión. Si la empresa cuenta con computador, proyector, sala de reuniones, material de oficina, personal capacitado para adoptar el rol de facilitador, estos materiales no tendrían que volver a comprarse. Esto hace que el costo de la implementación futura de la propuesta efectiva sea inferior al del presupuesto referencial de USD 1.000,00. Este criterio es de relevancia dado que las PYMES objeto de la propuesta pueden tener dificultad para la dotación de presupuestos de programas de bienestar o capacitación especializados, por lo que la propuesta está orientada hacia actividades económicas y de escasa inversión.

Tabla 36. Estructura de la inversión según disponibilidad de recursos

Escenario	**Característica**	**Nivel de inversión**
Aprovechamiento total de recursos existentes	La empresa dispone de espacios, equipos y personal interno	Bajo
Aprovechamiento parcial	Se requieren algunos materiales y recursos logísticos adicionales	Medio
Implementación futura	Se adquieren todos los recursos contemplados en el presupuesto referencial	USD 1.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, no sería conveniente afirmar que todas las PYMES necesitarán invertir exactamente USD 1.000, porque contradice el carácter flexible de la propuesta. Lo correcto metodológicamente es presentar los USD 1.000 como presupuesto referencial de la posible

implementación completa, mientras que el costo real dependerá de los recursos disponibles en cada organización.

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

La financiación de la propuesta se plantea bajo la perspectiva de los recursos propios de las pequeñas y medianas empresas destinatarias, dado que el programa requiere una inversión económica relativamente escasa y está orientada a aprovechar espacios, equipos, materiales y recursos humanos existentes en las organizaciones. Por tanto, no se hace necesario recurrir a créditos bancarios, inversionistas externos ni a otras fuentes de financiación que pudieran suponer una carga económica para las empresas beneficiarias. Esta modalidad de financiación es coherente con las características de la propuesta ya que las actividades lúdicas requieren solamente materiales didácticos, recursos de apoyo y recursos logísticos de bajo costo. Las empresas pueden también recurrir a sus propias salas de reuniones, espacios de formación, patios u otro tipo de espacios con los que cuentan, así como también a equipos tecnológicos que forman parte de su infraestructura.

La fuente principal de financiamiento corresponde a la asignación de recursos destinados al bienestar, gestión del talento humano o integración del personal. La gerencia se responsabilizará de dar la autorización y asignar los recursos requeridos; por su parte, el área de Talento Humano coordinará el uso de los recursos de acuerdo con el cronograma de actividades. La distribución de responsabilidades ya está incluida en el modelo operativo presentado. Frente al escenario de inversión referencial, se estableció que el total de los USD 1.000,00 sea cubierto mediante los recursos propios de la empresa. Esta posibilidad evita la generación de costos financieros por tener que recurrir a préstamos y facilita que la propuesta pueda contemplarse en términos de gradualidad.

Tabla 37. Estructura de financiamiento de la propuesta

Fuente de financiamiento	**Participación**	**Valor (USD)**
Recursos propios de la PYME	100 %	1.000,00
Financiamiento bancario	0 %	0,00
Aporte de terceros	0 %	0,00
Total	100 %	1.000,00

Fuente: Elaboración propia.

La estructura propuesta pone de manifiesto que el proyecto puede cubrirse totalmente mediante recursos propios, sin necesidad de generar obligaciones con terceros. Esta circunstancia implica una ventaja para las Pymes, ya que este estudio resalta que este segmento podría tener restricciones económicas para llevar a cabo planes específicos de bienestar y de formación.

No obstante, los USD 1.000,00 no tienen que corresponder exactamente a la ejecución de un desembolso. La propuesta se basa en recursos existentes, de modo que cada organización puede disminuir la cantidad de la inversión, si lo estima conveniente o necesario.

En este sentido, si una empresa cuenta con proyector, ordenador, espacio físico y material de oficina, no es necesario volver a comprarlos y, por lo tanto, el desembolso económico queda centrado solo en las necesidades que no puedan ser afrontadas con los recursos de la propia empresa.

Tabla 38. Alternativas de financiamiento según disponibilidad de recursos

Modalidad	**Característica**	**Aplicación**
Financiamiento interno completo	La empresa cubre los materiales y logística requeridos	Empresas con presupuesto disponible para bienestar laboral
Financiamiento interno parcial	La empresa utiliza recursos existentes y financia únicamente los complementarios	Alternativa recomendada para PYMES
Aporte extraordinario	Se asigna un presupuesto específico para una actividad o jornada	Actividades que requieran recursos adicionales
Financiamiento externo	Créditos o aportes de terceros	No recomendado para la propuesta

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, se puede decir que se ha optado preferentemente por el financiamiento interno parcial que permite que la inversión se mantenga en el nivel más bajo posible. Esto concuerda con en términos de generalidad la propuesta, cuya ventaja competitiva diferencial se relacionada con su menor costo y su facilidad de adaptación a las distintas organizaciones.

Del mismo modo, el financiamiento puede realizarse totalmente de manera gradual a lo largo de los seis meses de intervención. El programa prevé dos actividades mensuales en los que los recursos pueden ir asignándose según avanza el cronograma. Esto hace que la presión sobre el presupuesto de las Pymes sea menor.

Esto permite valorar los resultados de las primeras actividades antes de volver a adquirir más materiales. En efecto, se puede indicar que la estructura de financiamiento propuesta se funda en tres aspectos: uso prioritario de recursos propios existentes, inversión gradual y carácter de no endeudamiento. Significa mantener la naturaleza económica de bajo costo del proyecto, así como su adaptabilidad según las condiciones financieras de cada Pyme.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

Dado que el programa es de intervención organizacional, y no de unidad productiva independiente, el presupuesto de ingresos no se fundamenta en la venta de bienes o servicios. Los recursos para la posible implementación provendrán de la asignación presupuestaria interna de la empresa participante para actividades de bienestar, integración y gestión de recursos humanos. A efectos de la valoración económica se consideró como ingreso o fuente de recursos del proyecto el aporte interno a financiar su implementación.

Un escenario referencial de inversión total este aporte es de USD 1.000,00 durante el período referencial de los seis meses de implementación. El importe puede ser menor cuando la empresa disponga de materiales, equipos, espacios o recursos humanos propios.

Tabla 39. Presupuesto de ingresos/aportes para la implementación

Concepto	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Total**
Aporte de recursos propios	166,67	166,67	166,67	166,67	166,66	166,66	1.000,00
Total	166,67	166,67	166,67	166,67	166,66	166,66	1.000,00

Fuente: Elaboración propia

La distribución mensual fue concebida como una forma de plantear el escenario financiero referencial, como un presupuesto que puede ser gastado poco a poco durante el período referencias de seis meses que se plantea la ejecución del presupuesto. Esto no quiere

decir que la Pyme tenga que gastar efectivamente la suma de USD 166,67 cada mes, ya que los gastos que realmente se producirán dependerán de la programación de las actividades y de los recursos disponibles en cada momento.

Es importante tener presente esta consideración, puesto que el programa contempla actividades de diferentes duraciones y características, es decir, integración, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas y reconocimiento al desempeño.

Por este motivo, el gasto puede concentrarse en determinadas actividades y, por tanto, en determinados momentos de acuerdo con las necesidades que cada actividad plantee. El presupuesto de ingresos/aportes presenta un máximo referencial de USD 1.000,00 válidos para seis meses, totalmente financiado por recursos propios de la Pyme. La falta de ingresos por ventas hace que el objetivo económico de la propuesta no sea obtener una utilidad comercial, sino que intenta ilustrar si la organización puede llevar adelante el programa con una inversión asequible y sostenible.

4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos permite determinar los recursos económicos directamente vinculados con la propuesta de las actividades lúdicas propuestas para las PYMES de la zona norte de Quito. Debido a que el proyecto no propone la fabricación de bienes o la prestación comercial de servicios, los costos se determinan a partir de los materiales y recursos que deben utilizarse para llevar a cabo las dinámicas programadas en el periodo de implementación.

La propuesta prioriza el uso de recursos de fácil acceso y reutilizables, en la medida de lo posible. Los materiales considerados son cartulinas, hojas de papel bond, marcadores, tarjetas, cintas adhesivas, notas autoadhesivas, globos, cuerdas, rompecabezas, y fichas de trabajo.

Del mismo modo, los espacios físicos y ciertos recursos tecnológicos pueden ser proporcionados por la misma empresa, lo que favorece que el costo de ejecución permanezca bajo. Para efectos de estudio económico, son considerados costos directos los recursos que asociados con la ejecución de las actividades. La cantidad de dinero destinada a imprevistos queda como reserva del presupuesto, destinado a cubrir necesidades no contempladas en el momento de la ejecución.

Tabla 40. Presupuesto de costos directos del programa

Concepto	**Valor (USD)**	**Participación sobre costos directos**
Material didáctico	250,00	29,41 %
Material de oficina	120,00	14,12 %
Recursos logísticos	280,00	32,94 %
Reconocimientos e incentivos	200,00	23,53 %
Total costos directos	850,00	100,00 %

Fuente: Elaboración propia con base en el presupuesto referencial de la propuesta

Los costos directos llegan a USD 850,00, siendo los recursos logísticos el ítem que mayor participación tiene, de USD 280,00, representando el 32,94%. Este ítem se refiere a los recursos requeridos para facilitar la organización y desarrollo de las actividades, teniendo en cuenta que algunas dinámicas requieren específicamente condiciones logísticas. El material didáctico representa USD 250,00, 29,41% de los costos directos. Esto constituye uno de los principales soportes para la ejecución de las dinámicas participativas. Esto se debe a que muchas actividades conllevan el uso de recursos para realizar ejercicios de integración, comunicación, creatividad y trabajo en equipo.

La propuesta prevé la utilización de recursos bastante económicos y fácil acceso. Los reconocimientos e incentivos ascienden a USD 200,00, lo que equivale al 23,53% de los costes directos. Se trata de los gastos relacionados con las actividades que se utilizan para potenciar la motivación y el reconocimiento del rendimiento de las personas que comparten la actividad. El material de oficina es de USD 120,00, lo que representa el 14,12% de los costes directos. Los recursos de este apartado se pueden utilizar para el registro de los participantes, fichas de evaluación, listas de los participantes, instrumentos de seguimiento, en definitiva. El sistema de seguimiento que se propone tiene en cuenta responsable, participantes, duración, recursos a utilizar y observaciones de la actividad.

Reserva para imprevistos

Adicionalmente a los costos directos, el presupuesto incluye también la cantidad de USD 150,00 por concepto de imprevistos, que equivale a un 15 % del presupuesto total que se considera aceptable para la propuesta. Esta reserva permitirá prevenir eventuales prioridades adicionales, en caso de que aparezcan en el transcurso de la ejecución, sin afectar la planificación económica original.

Tabla 41. Presupuesto total de implementación

Concepto	Valor (USD)	Participación
Costos directos	850,00	85,00 %
Reserva para imprevistos	150,00	15,00 %
Presupuesto total	1.000,00	100,00 %

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, el costo directo de la propuesta es de USD 850,00 y los 150,00 restantes tienen el rol de reserva presupuestaria. La suma de ambos componentes mantiene el presupuesto referencial de USD 1.000,00, considerado en la propuesta.

Distribución referencial de implementación de seis meses

Considerando que la propuesta plantea una implementación progresiva en seis meses y dado que se prevé la realización de dos actividades mensuales, el presupuesto puede ser distribuido, aunque no se recomienda hacer una distribución fija entre los USD 850,00 en seis meses. Las actividades tienen diferentes características y por lo tanto requieren de distintas asignaciones de recursos. Por lo tanto, los efectos de la planificación económica se puede realizar una distribución referencial que respete el total aprobado para el presupuesto.

Tabla 42. Distribución referencial de costos durante el período de implementación

Período	Costos directos (USD)	Reserva para imprevistos (USD)	Total asignado (USD)
Mes 1	140,00	25,00	165,00
Mes 2	140,00	25,00	165,00
Mes 3	145,00	25,00	170,00
Mes 4	140,00	25,00	165,00
Mes 5	145,00	25,00	170,00
Mes 6	140,00	25,00	165,00
Total	850,00	150,00	1.000,00

Fuente: Elaboración propia

La distribución presentada tiene carácter referencial, ya que el desembolso real dependerá de los recursos que cada PYME ya posea y de las necesidades particulares de las actividades. En este sentido, una empresa que disponga de materiales, equipos, espacios físicos y personal interno podrá reducir significativamente el desembolso efectivo.

Esta flexibilidad constituye uno de los principales elementos económicos de la propuesta. El estudio señala que las PYMES pueden presentar limitaciones presupuestarias para implementar programas especializados de bienestar y capacitación, por lo que las actividades lúdicas se plantean como una alternativa de intervención que requiere poca inversión y puede adaptarse a los recursos disponibles.

Por tanto, el presupuesto de USD 1.000,00 debe entenderse como un escenario referencial de implementación completa y no como un monto obligatorio para todas las PYMES. El objetivo es demostrar que el programa puede desarrollarse con una inversión limitada y, cuando existan recursos internos disponibles, con un desembolso incluso inferior.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos incluye los desembolsos necesarios para la administración, coordinación, supervisión y seguimiento de la propuesta durante su respectivo periodo de implementación. Los gastos presupuestados son los que darán soporte o apoyo para asegurar un adecuado seguimiento de la propuesta.

Para realizar este presupuesto, se adopta un criterio de gasto mínimo administrativo, dado que la propuesta implica que la coordinación sea cubierta principalmente por personal que labora dentro de la empresa. En la delimitación de responsabilidades, el área de talento humano es quien realizará la planificación, socialización y evaluación; la gerencia participa en la asignación de recursos; y el facilitador o responsable designado se encarga de la ejecución de las actividades.

En este ámbito, el desarrollo de las actividades lúdicas no constituye un sueldo extra para el personal interno, ya que la propuesta no contempla la incorporación de nuevos trabajadores, ni proporciona información suficiente para obtener remuneraciones extras. Por lo tanto, se evita incrementar artificialmente la estimación del presupuesto. Los costos se dirigen principalmente hacia actividades de coordinación, comunicación, seguimiento y administración del programa.

Tabla 43. Presupuesto referencial de gastos de administración y seguimiento

Concepto	**Valor (USD)**
Coordinación y organización interna	40,00
Comunicación y difusión interna	30,00
Seguimiento y evaluación	40,00
Documentación y archivo	20,00
Total gastos administrativos referenciales	130,00

Fuente: Elaboración propia

Los valores expuestos son un cálculo referencial mínimo, dado que esta investigación no incorpora gastos administrativos de manera específica, por tanto, los valores expuestos deben ser entendidos como previsiones para materiales y actividades de apoyo, no como remuneraciones adicionales del personal. En este sentido, para la coordinación y organización internamente se atribuye 40,00 USD, orientados para la programación, coordinación de horarios y preparación de las sesiones. Para la comunicación y difusión interna se atribuye 30,00 USD orientados para la socialización del programa con los colaboradores.

Para el seguimiento y evaluación se atribuyó $ 40,00 USD, orientaos a la aplicación y procesamiento de instrumentos que permitan la determinación de satisfacción, participación y consecución de objetivos de las actividades. Para la documentación y archivo se atribuyó 20,00 USD orientados a los documentos generados al implementar la propuesta. Sin embargo, dado que el propósito es mantener una inversión mínima, se pueden reducir estos gastos o asumirlos mediante los recursos ordinarios de la empresa, como la comunicación que se puede hacer a través de los canales internos ya existentes o el seguimiento que se puede ejecutar por medio de talento humano en el cumplimiento de sus funciones.

- Criterio de control del gasto

La propuesta debe anteponer el uso de recursos existentes al gasto en la compra de nuevos recursos. Este criterio facilita que el presupuesto sea flexible y que las Pymes determinen cuáles son los gastos realmente necesarios para su implementación. Por lo tanto, el presupuesto económico de la propuesta se sustenta en tres criterios: aprovechar recursos internos, realizar la compra únicamente de los materiales indispensables; y el control y

reducción de los gastos administrativos adicionales. Este enfoque mantiene la propuesta como una alternativa accesible para las pequeñas y medianas empresas del norte de Quito.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado permite determinar el comportamiento económico esperado de la propuesta conforme al plazo de implementación. A pesar de que el proyecto no considera la posibilidad de comercialización de actividades lúdicas, ni ingresos por ventas, el análisis que se plantea no es un estado de resultados en el sentido tradicional de la empresa. Los recursos que se consideran como ingresos se consideran como el aporte presupuestario interno que la Pyme asigna a la ejecución de la propuesta. El presupuesto referencial establecido es de 1.000,00 USD, de los cuales 850,00 son asignados a costos para la ejecución de las actividades propuestas, y 150,00 son considerados como una reserva para imprevistos.

Esta estructura permite evaluar si los recursos son suficientes para dar cumplimiento a las necesidades proyectadas durante los seis meses que dure la ejecución. Tampoco se considera una remuneración adicional para los colaboradores internos que forman parte de la propuesta, dado que las funciones de diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y mejora continua están distribuidas por Talento Humano, Gerencia, jefaturas, facilitadores y demás colaboradores de la empresa.

Tabla 44. Estado de resultados proyectado de la propuesta

Concepto	Valor (USD)
Aporte presupuestario de la PYME	1.000,00
(-) Costos directos de implementación	850,00
Saldo presupuestario	150,00
(-) Gastos administrativos adicionales	0,00
Resultado económico proyectado	150,00

Fuente: Elaboración propia

El resultado de 150,00 USD no debe ser considerado una utilidad empresarial, dado que la propuesta no genera ingresos comerciales. Este valor es el dinero reservado para los imprevistos que se mantendrían disponibles al finalizar la ejecución si no se requiere usarlos. Por este motivo, en un escenario referencial de implementación total, el aporte presupuestario

de 1.000,00 permite cubrir los supuestos costos directos de 850,00 y mantener la reserva de 150,00. Si se presentan necesidades adicionales en la ejecución de la reserva podrá ser utilizada para cubrirlas sin requerir una nueva fuente de financiamiento.

Esta proyección pone de manifiesto que la propuesta se puede implementar sin la necesidad de que la organización incurra en pérdidas de presupuesto, siempre que los gastos se mantengan dentro del importe destinado. La reserva para imprevistos ofrece un pequeño nivel de seguridad financiera que reduce la posibilidad de tener que requerir recursos extraordinarios durante el proceso de la ejecución. Sin embargo, los resultados deben interpretarse en términos de la eficiencia del gasto y no de rentabilidad comercial. Los beneficios esperados están en torno al incremento de la motivación, comunicación interna, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y clima laboral. Por lo tanto, la viabilidad económica se justifica por el hecho de que la empresa tiene la posibilidad de realizar un gasto limitado para implementar un programa de bienestar laboral, sin incurrir en endeudamiento, porque se utilizan sus propios recursos.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio permite obtener el nivel mínimo de actividad para cubrir los costos de un proyecto sin pérdidas, que en un negocio comercial tradicional se obtiene a partir de la relación entre costos fijos, costos variables y precio de venta, pero que no puede ser aplicado en esta presente propuesta; debido a que esta no considera el precio de venta, cantidad de ventas y otros ingresos obtenidos por la actividad comercial. Por este motivo, en el presente proyecto utilizará un punto de equilibrio de orden presupuestario. La inversión referencial máxima es estimada en 1.000,00 USD, los costos directos estimados de 850,00. De manera que, el porcentaje mínimo que debe estar disponible de la ejecución del presupuesto para cubrir los costos directos es:

- Punto de equilibrio presupuestario

$$\frac{\text{Costos directos}}{Presupuesto\ total} \times 100$$

$$\frac{850}{1000} \times 100 = 85\%$$

Lo que significa bajo el supuesto referido, que la propuesta requiere disponer de al menos, el 85% del total de la ejecución del presupuesto para poder cubrir los costos directos previstos.

Tabla 45. Punto de equilibrio presupuestario

Indicador	Valor
Presupuesto total	1.000,00 USD
Costos directos	850,00 USD
Reserva para imprevistos	150,00 USD
Porcentaje de equilibrio	85 %
Margen presupuestario disponible	15 %

Fuente: Elaboración propia

El resultado muestra que la propuesta dispone de un margen presupuestario del 15%, destinado a una posible atención de situaciones imprevistas. Por lo que, mientras los costos directos de la ejecución no superen los 850,00 USD, y la reserva sea suficiente para hacer frente a posibles necesidades adicionales, la propuesta tendrá la posibilidad de ser ejecutada dentro del presupuesto estimado.

- Punto de equilibrio en la concreción de las actividades

Se han considerado en la propuesta dos actividades mensuales hasta completar el semestre, es decir, 12 actividades. Estas se pueden distribuir de manera proporcional a los 850,00 USD de costos directos:

Costo directo promedio por actividad = 850 / 12 = 70,83 USD

Tabla 46. Costo directo promedio por actividad

Concepto	Resultado
Número de actividades programadas	12 USD
Costos directos totales	850,00 USD
Costo directo promedio por actividad	70,83 USD
Presupuesto total promedio por actividad	83,33 USD

Fuente: Elaboración propia

Nota. *El presupuesto total promedio por actividad incluye la distribución referencial de la reserva para imprevistos.*

Este valor constituye un referente para la planificación, dado que no todas las actividades tendrán el mismo nivel de recursos; debido a que se incluyen dinámicas de 60 y 90 minutos, así como dinámicas con objetivos, responsables y requerimientos diferentes. Por lo tanto, no es metodológicamente correcto sostener que cada actividad tendrá un coste igual de USD 70,83, ya que el coste sólo sirve para aproximar el comportamiento medio del presupuesto. El umbral financiero de 85% refleja que la propuesta presenta un umbral financiero del 15% en el presupuesto referencial, ya que no se necesita financiar y es lo suficientemente amplio para aplicarse en las Pymes cuando la empresa tiene posibilidad de cubrir estas, sin recurrir a financiamiento.

Además, si la empresa cuenta con lugares físicos, equipos tecnológicos, materiales de oficina o personal interno, el costo real de la propuesta puede ser aún menor que el 1.000,00 USD. En este sentido, se hace énfasis en que el beneficio de la propuesta es que gran parte de los recursos puede ser subvencionada por la misma empresa, ya que lleva a una menor exigencia de gastos a implementar.

De esta manera, el umbral financiero se cubre una vez que la empresa disponga de 850,00 USD para cubrir la propuesta, mientras que los 150,00 es el margen correspondiente a la contingencia. Esto muestra que el tipo de propuesta de una baja inversión se adecúa a las condiciones económicas de las Pymes del norte de Quito.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado permite conocer las entradas y salidas de los recursos económicos que se podrían producir en el período de implementación de la propuesta.

En este caso, dado que el programa de actividades lúdicas no consiste en una unidad de empresa independiente y no implica la comercialización de servicios, las entradas de caja se destinan a la estimación interna de la Pyme para el programa, mientras que las salidas se refieren a los desembolsos necesarios para desarrollar las actividades.

La proyección se hace para un período de seis meses, tiempo estimado para su implementación. Durante este período se contemplan la planificación inicial, la ejecución de las actividades lúdicas, el seguimiento de los indicadores y la evaluación final.

Para fines de la proyección, se ha mantenido el presupuesto referencial de 1.000,00 USD. Del total 850,00 son los costos directos, y 150,00 el presupuesto restringido para cubrir los imprevistos que puedan surgir en el transcurso de la implementación.

- Proyección de ingresos y de gastos

Se opta por asignar progresivamente los recursos, de manera que la Pyme no tenga que abonar la cantidad total desde el inicio del programa. Esta forma de proceder es consistente con la naturaleza progresiva que dado para la propuesta.

Tabla 47. Flujo de caja proyectado durante seis meses

Concepto	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Total**
Entradas de efectivo							
Aporte interno de la PYME	165,00	165,00	170,00	165,00	170,00	165,00	1.000,00
Total entradas	165,00	165,00	170,00	165,00	170,00	165,00	1.000,00
Salidas de efectivo							
Material didáctico	42,00	42,00	42,00	42,00	41,00	41,00	250,00
Material de oficina	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	120,00
Recursos logísticos	47,00	47,00	47,00	47,00	46,00	46,00	280,00
Reconocimientos e incentivos	33,00	33,00	34,00	33,00	34,00	33,00	200,00
Total salidas operativas	142,00	142,00	143,00	142,00	141,00	140,00	850,00
Reserva para imprevistos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto del período	**23,00**	**23,00**	**27,00**	**23,00**	**29,00**	**25,00**	**150,00**

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que, en el escenario previsto, cada Pyme asignaría un total de 1.000,00 USD durante seis meses; de los que 850,00 son para gastos directos de implementación, y 150,00 para presupuesto restringido. De forma que el flujo neto mensual es positivo, dado que

la asignación del presupuesto mensual es superior al de los desembolsos previstos. Al concluir el sexto mes queda un saldo acumulado de 150,00 que corresponde a la reserva para imprevistos.

Tabla 48. Resumen del flujo de caja proyectado

Indicador	**Valor (USD)**
Total de aportes internos	1.000,00
Total de salidas operativas	850,00
Reserva no utilizada	150,00
Flujo neto acumulado	150,00
Saldo final proyectado	150,00

Fuente: Elaboración propia.

El resultado permite observar que la propuesta se puede financiar progresivamente sin necesidad de acudir a fuentes externas. De la misma forma, el saldo positivo final ofrece un margen para responder a necesidades no previstas. Pero se debe advertir que aquellos USD 150,00 no son una ganancia ni un ingreso extra, sino únicamente que corresponden a la reserva presupuestaria del proyecto. Si durante su avance se generaran gastos extraordinarios, podrían cubrirse con aquel monto.

Por ejemplo, una PYME podría necesitar materiales adicionales para una actividad, reemplazar algún recurso, realizar una compra logística no planteada anteriormente, etc. En este caso, el desembolso se haría cediendo parte de la reserva, disminuyendo así el saldo final. Por el contrario, si no hay necesidades extraordinarias, el importe quedaría también disponible en el bien común del presupuesto de bienestar de la empresa, conforme con el criterio de la propuesta, que precisamente busca rentabilizar los recursos existentes y disminuir las necesidades de financiación.

El flujo de caja esperado indica que la propuesta prevé un comportamiento financiero controlado en los 6 meses de su duración; la totalidad de los fondos requeridos procede del financiamiento de la Pyme y se distribuye durante el desarrollo de las actividades. Su modelo evita que haya que pedir financiación externa, evitando carga de intereses ni cargas financieras,

lo cual es importante ya que la propuesta está orientada a Pymes que pueden tener restricciones en los programas específicos de bienestar y en las habilidades de sus presupuestos.

Asimismo, el flujo que se prevé permitirá mantener un margen de previsión equivalente al 15 % del monto total del presupuesto. Este margen permite mantener una menor probabilidad de riesgo financiero asociado a posibles variaciones de los requerimientos de las actividades. Por otra parte, el desembolso efectivo puede incluso inferior al proyectado cuando la empresa cuente con materiales, equipos, espacios físicos o personal para ejecutar las actividades. En ese sentido, la propuesta considera el aprovechamiento de todos esos recursos a fin de disminuir los costos de implementación. Por lo tanto, el flujo proyectado de caja expone que la propuesta es manejable financieramente bajo el escenario de la inversión referencial de 1.000,00 USD, siempre que se mantenga el control de los costos y que se priorice la utilización de recursos internos de la empresa.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance proyectado permite mostrar, de manera simplificada, la situación financiera de los recursos que corresponden a la propuesta al final del período de implementación. Dado que no se dirige a una empresa autónoma y que no incluye activos adquiridos de gran valor, pasivos financieros ni patrimonio empresarial propio, se establece una propuesta de lista de saldos del proyecto. Para construir la presentación de este, se tienen en cuenta los fondos que quedan al final de la propuesta y la inexistencia de obligaciones financieras, dado que la propuesta se financia íntegramente con los recursos propios de la Pyme.

Tabla 49. Balance proyectado simplificado al finalizar el período de implementación

Activo	
Efectivo y reserva disponible	150,00
Total Activo	**150,00**
Pasivo y patrimonio	
Obligaciones financieras	0,00
Otras obligaciones del proyecto	0,00
Aporte interno de la PYME	150,00
Total Pasivo + Patrimonio	**150,00**

Fuente: Elaboración propia.

El balance proyectado muestra que, bajo el escenario base, al finalizar los seis meses permanecerían USD 150,00 disponibles, correspondientes a la reserva presupuestaria no utilizada. y no se proyectan pasivos financieros debido a que la propuesta no incluye financiación externa ni préstamos.

El ingreso propio es la fuente de financiamiento y permite sufragar los costos de la propuesta sin planear obligaciones con terceros. La estructura es congruente con el criterio de financiación que propone que la Pyme cumpla con la inversión a partir de sus propios recursos. Hay que señalar que, los valores señalados son referenciales, puesto que no se trata de una unidad económica independiente. De este modo, no se incorporan activos fijos, depreciaciones, cuentas por cobrar, inventarios o pasivos adicionales a los de la propuesta.

La estructura financiera proyectada muestra que la propuesta no requiere incurrir en gastos excesivos, ya que no se generan obligaciones financieras y se conservan 150,00 USD al final del período. Desde la perspectiva de la Pyme, esto implica que la propuesta se pueda implementar sin comprometer recursos destinados a deuda y sin requerir la compra de infraestructura especializada; dado que las actividades se pueden llevar a cabo en los espacios y con los equipos disponibles en la empresa. de esta manera, el balance proyectado muestra la viabilidad financiera mínima de la propuesta, entendido como viabilidad de implementación de la propuesta y no como rentabilidad de un negocio independiente.

4.2. Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto permite considerar si es adecuado o no implementar la propuesta de actividades lúdicas en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito. Dado que la propuesta de intervención está orientado al fortalecimiento del clima laboral, motivación, comunicación y trabajo en equipo, su evaluación se considera desde la perspectiva económica como operativa, debido a que se consideran los recursos necesarios para su futura implementación y la capacidad de las organizaciones para soportarlos.

Desde la perspectiva económica, la propuesta establece como una inversión referencial máxima a realizar el valor de 1.000,00 USD únicamente para un período de seis meses. Esta cifra corresponde a los materiales didácticos, materiales de oficina, recursos de logística, reconocimientos e incentivos y una reserva para imprevistos. La estructura del presupuesto se realizó siguiendo el criterio de inversión mínima, priorizando el uso de recursos disponibles en las empresas, sin la adquisición de infraestructuras o equipamientos específicos. Además, la

propuesta establece otro elemento positivo en el sentido de que no se recurrirá a préstamos ni a otras fuentes externas. De este modo, se evita la producción de intereses y obligaciones económicas extras. Además, permite a cada organización determinar la cuantía que realmente necesita invertir a partir de los recursos con los que cuenta.

Respecto a la viabilidad operativa, la propuesta es factible porque las actividades lúdicas se pueden realizar en espacios internos de las organizaciones. Del mismo modo, la instancia de coordinación puede ser asumida por Talento humano, junto con la gerencia, líderes y facilitadores internos, evitando la existencia de una estructura administrativa adicional. El período referencial de seis meses planteado para la implementación futura permite distribuir las actividades y los recursos de manera progresiva, evitando concentrar las acciones en un único momento y facilitando el seguimiento periódico del programa. Este período podrá ajustarse de acuerdo con la disponibilidad temporal, características operativas y necesidades de cada Pyme.

Tabla 50. Evaluación general de la viabilidad del proyecto

Criterio	Resultado	Evaluación
Inversión requerida	USD 1.000,00 máximo referencial	Favorable
Fuente de financiamiento	Recursos propios de la PYME	Favorable
Endeudamiento	No previsto	Favorable
Uso de infraestructura	Recursos existentes de la empresa	Favorable
Recursos humanos	Personal interno y facilitadores designados	Favorable
Duración referencial	6 meses	Favorable
Frecuencia referencial	hasta 2 actividades principales mensuales, ajustable según disponibilidad	Favorable
Reserva para imprevistos	150,00 USD	Favorable
Adaptabilidad	Ajustable a los recursos de cada PYME	Favorable
Viabilidad general	Implementable	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación permiten establecer que la propuesta es viable en términos de inserción al requerir una inversión contenida, no establece la necesidad de un

endeudamiento, e incorpora recursos que disponibles en las organizaciones. El presupuesto de 1.000,00 USD representa un escenario indicativo de la futura implementación completa, a la que las empresas que cuentan con infraestructura, equipos y materiales propios pueden acceder por un costo inferior. Como es además un planteamiento de viabilidad operativa, las actividades no requieren equipamientos especializados ni una estructura organizacional. La evaluación permite señalar que la propuesta tiene pertinencia para las condiciones de las Pymes del norte de Quito, por su bajo costo y flexibilidad. Su principal beneficio no se da por una rentabilidad financiera directa, sino por los resultados organizacionales que se espera: fortalecimiento de la motivación, comunicación, integración, trabajo en equipo y clima laboral. Por ello, la decisión de implementar el programa debe basarse en distintos aspectos tanto de costo reducido de la propuesta como de los beneficios organizacionales que se espera alcanzar con su implementación.

En términos generales, el estudio del componente económico permite indicar que la propuesta puede ejecutarse con un costo máximo indicativo de 1.000,00 USD, lo que supone recursos propios de las Pymes y durante un periodo de seis meses. El aprovechamiento de los recursos internos sin financiamiento externo, y la flexibilidad para llevar a cabo las actividades en función de la disponibilidad de los recursos de cada organización tienden a reducir las barreras económicas para la implementación. Las condiciones favorables de viabilidad económica y operativa permiten proclamar que el proyecto pueda tener un coste reducido y destinado al fortalecimiento del bienestar y el clima laboral de las Pymes del norte de Quito.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

La propuesta de desarrollo de las actividades lúdicas puede estar condicionada a factores internos o externos en torno a la disponibilidad de recursos, participación de los colaboradores, organización de los horarios y capacidad de las empresas para gestionar el programa. Por ello, se establece un Plan de Contingencia con la finalidad de identificar situaciones adversas que puedan influir en el desarrollo de las actividades y alternativas de respuesta que permitan alcanzar los objetivos de la propuesta. El Plan tiene en cuenta las características de las Pymes del sector norte de Quito, en particular la necesidad de disminuir al máximo la inversión y de utilizar recursos disponibles en cada organización, incluyendo espacios, equipos y personal, más materiales didácticos de bajo costo, reutilizables.

También se asume que las empresas pueden presentar restricciones de tiempo, resistencia al cambio o limitaciones de presupuesto. Este plan de contingencia pretende que una dificultad eventual no conlleve la suspensión del programa, sino que permita modificar las actividades, cambiando su frecuencia, recursos y condiciones de las actividades, en base a las circunstancias de cada empresa.

Matriz de Situaciones Adversas

La matriz de situaciones adversas permite reflejar los principales eventos que podrían afectar la implementación de la propuesta, sus efectos y el nivel de respuesta que se considera que se debería adoptar.

Tabla 51. Matriz de situaciones adversas del proyecto

Situación adversa	**Posible efecto**	**Nivel de impacto**	**Respuesta requerida**
Baja participación de los colaboradores	Disminución de la efectividad de las actividades	Medio	Reprogramar horarios y fortalecer la socialización
Resistencia de colaboradores o directivos	Dificultad para implementar las dinámicas	Alto	Sensibilización y explicación de beneficios
Falta de disponibilidad de tiempo	Suspensión o retraso de actividades	Alto	Reducir duración o reprogramar jornadas

Limitaciones presupuestarias	Imposibilidad de adquirir determinados materiales	Alto	Priorizar recursos internos y materiales de bajo costo
Falta de espacio adecuado	Dificultad para desarrollar determinadas dinámicas	Medio	Adaptar la actividad a espacios disponibles
Ausencia del facilitador o responsable	Retraso de la actividad	Medio	Designar un responsable alternativo
Incumplimiento del cronograma	Retraso en el programa	Medio	Reorganizar el calendario y realizar seguimiento
Daño o falta de materiales	Limitación para ejecutar una dinámica	Bajo	Sustituir materiales por alternativas disponibles
Percepción de las actividades como recreación sin finalidad laboral	Baja valoración del programa	Medio	Explicar objetivos y resultados esperados
Resultados inferiores a los esperados	Necesidad de modificar las actividades	Medio	Evaluar resultados y ajustar la metodología

Fuente: Elaboración propia con base en las condiciones identificadas en la propuesta

Las situaciones identificadas tienen una relación directa con las barreras ya señaladas, entre las que se identifican: resistencia al cambio; disponibilidad de tiempo; restricciones presupuestarias; o falta de experiencia en la planificación de las actividades lúdicas. De manera, que la propuesta establece que se puede modificar la programación en función de las necesidades y de los recursos de cada organización, facilitando el desarrollo de la organización y el desempeño.

Medidas de mitigación y alternativas

Las medidas de mitigación se orientan a reducir la probabilidad de que las situaciones adversas incidan, de forma negativa, en la ejecución del programa. Las alternativas están dirigidas principalmente a la reprogramación, recambio de recursos, la adaptación de las actividades, entre otras. Sin embargo, se evitan comprometer inversiones que no sean necesarias.

Tabla 52. Medidas de mitigación y alternativas de respuesta

Situación	Medida de mitigación	Alternativa
Baja participación	Socializar previamente los beneficios y seleccionar horarios adecuados	Reducir el tamaño de los grupos o realizar sesiones por áreas
Resistencia al programa	Explicar los objetivos y beneficios de las actividades	Iniciar con dinámicas sencillas de integración
Falta de tiempo	Coordinar previamente con los responsables de cada área	Reducir la duración de la actividad sin eliminar su objetivo
Limitación presupuestaria	Priorizar materiales existentes y reutilizables	Sustituir materiales comerciales por recursos disponibles
Falta de espacio	Identificar previamente espacios disponibles	Reorganizar temporalmente un área de trabajo
Ausencia del facilitador	Designar responsables alternativos	Capacitar previamente a más de un colaborador
Retraso del cronograma	Realizar seguimiento periódico	Reprogramar la actividad manteniendo el número total de sesiones
Falta de materiales	Verificar recursos antes de cada jornada	Sustituirlos por materiales equivalentes
Baja valoración de las actividades	Comunicar la finalidad organizacional de cada dinámica	Incorporar una reflexión final vinculada con el trabajo
Resultados insuficientes	Evaluar satisfacción y cumplimiento de objetivos	Modificar o sustituir la actividad para las siguientes sesiones

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas propuestas se orientan con la propuesta al establecer como elemento prioritario el aprovechamiento de los recursos existentes y la incorporación de recursos complementarios, de bajo costo. La propuesta también contempla sistemas de seguimiento, con indicadores y reuniones de revisión de los resultados, por lo que estos instrumentos pueden aprovecharse para detectar a tiempo las dificultades y realizar los ajustes necesarios.

Salida y continuidad del proyecto

La salida del proyecto se plantea cuando finaliza el periodo inicial de 6 meses, y se lleva a cabo la evaluación final de los resultados y de la capacidad del cumplimiento de los objetivos previstos. Esto no significa la eliminación del programa, sino la transferencia de su gestión a la organización, que tendrá también la posibilidad de decidir si se reconfigura o se amplían las actividades. Si la propuesta lograra resultados positivos, podría aceptar la incorporación de la misma como parte de las estrategias periódicas de bienestar y gestión del talento humano.

Se estima que, por su carácter flexible, el programa podría ser adaptado y replicado para organizaciones con condiciones similares a las que se puedan dar en la actualidad.

Si los resultados fueran solo positivos, se podría modificar las actividades, la frecuencia de la aplicación, duración o materiales usados, a partir de las evaluaciones de satisfacción, participación o cumplimiento de objetivos.

De la misma manera, si la organización mantiene que las actividades no son adecuadas para su situación concreta, se pondría en suspenso el programa. Los materiales y la metodología desarrollada, quedaría la posibilidad de ser aplicados más adelante.

La estrategia de salida contempla tres posibilidades:

- Continuidad: mantener el programa como parte de las acciones de bienestar de la empresa.
- Adaptación: modificar las actividades, frecuencia de la aplicación, duración de las actividades o los materiales usados según las valoraciones llevadas a cabo.
- Suspensión temporal: detener la aplicación en el caso de que las condiciones organizacionales o económicas determinaran que no se puede continuar, pero guardando la metodología para reactivarla en el futuro.

De esta manera, el plan de contingencia y de salida permite robustecer la sostenibilidad de la propuesta, ya que ofrece respuestas a situaciones difíciles sin perder su finalidad de poner a disposición de las empresas una alternativa flexible y adecuada para fortalecer la motivación, comunicación, integración y bienestar de las personas que forman parte de la empresa.

CONCLUSIONES

Respecto del primer objetivo específico, diagnosticamos en el sentido que las condiciones de motivación y de desempeño laboral de los colaboradores de las Pymes estudiadas presentan oportunidades de fortalecimiento, especialmente en las dimensiones con incidencia en la comunicación, integración, reconocimiento, participación y trabajo en equipo. Los resultados evidenciaron la necesidad de introducir estrategias que complementen las gestiones tradicionales del talento humano, con el fin generar espacios de interacción distintos a las actividades laborales diarias. De este modo, se cumplió con el objetivo de establecer un diagnóstico que orientara la propuesta a las necesidades reales tanto de los colaboradores como de las organizaciones.

En relación con el segundo objetivo específico, identificamos que hay necesidades y preferencias conectadas a la realización de actividades lúdicas como mecanismos de integración y de bienestar laboral. Los participantes mostraron interés por dinámicas participativas que favorezcan la interacción, comunicación, creatividad, cooperación y reconocimiento entre los equipos de trabajo. Del mismo modo, se determinó que estas actividades deberían ser flexibles, de corta duración, de fácil aplicación y compatibles con las jornadas laborales, lo que permitió establecer criterios para seleccionar actividades que puedan ser implementadas sin provocar una perturbación significativa a las actividades usuales de las PYMES.

Respecto al tercer objetivo específico, hemos definido una propuesta de actividades lúdicas estructurada para un periodo de seis meses de duración, con la realización de dos actividades mensuales. A la propuesta se le incorporaron dinámicas enfocadas a reforzar la motivación, comunicación, creatividad y trabajo en equipo, añadiendo para cada actividad objetivos, duración, responsables, recursos y los mecanismos de evaluación. El diseño prioritario de los materiales utilizados en la propuesta es de bajo costo, reciclables y disponibles en las mismas empresas, su valor añadido puede suponer la utilización de espacios y recursos internos, lo que permite que la inversión referencial máxima se adapte a las condiciones particulares de cada Pyme.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico, evaluamos la propuesta en relación con criterios de pertinencia, viabilidad económica y viabilidad operativa en base a indicadores de seguimiento. La evaluación permitió concluir que el programa presenta condiciones para poder

ejecutarse debido a su bajo nivel de inversión, la utilización de recursos existentes, la ausencia de endeudamiento y la utilización de las características de cada empresa. En consecuencia, la propuesta supone una alternativa pertinente y viable para reforzar el bienestar e integración laboral en las Pymes del sector norte de Quito, siempre que su práctica se lleve a cabo acompañada de seguimiento periódico y modificaciones atendiendo a los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

Se aconseja que las pequeñas y medianas empresas del sector norte de Quito lleven a cabo diagnósticos periódicos de las condiciones de motivación y del desempeño laboral de sus colaboradores, considerando aspectos que tienen relación con la comunicación, integración, reconocimiento, participación y trabajo en equipo. Estos diagnósticos permitirán detectar a tiempo nuevas necesidades y orientar la gestión del talento humano hacia aspectos que requieren mayor atención, complementando así a las estrategias tradicionales por medio de espacios de interacción y participación de los colaboradores.

Se aconseja que las responsables de la gestión del talento humano tengan en consideración las necesidades, preferencias y disponibilidad de los colaboradores para la selección y programación de las actividades lúdicas. Se sugiere dar prioridad a dinámicas participativas, flexibles, de corta duración y fácil aplicación que se puedan complementar en la jornada laboral. Al mismo tiempo, se recomienda ir recopilando periódicamente la opinión de los participantes para comprobar el nivel de aceptación de las actividades y realizar las adaptaciones necesarias.

Se recomienda aplicar progresivamente la propuesta de actividades lúdicas en el marco temporal establecido de seis meses de duración, manteniendo la periodicidad de las dos actividades mensuales y adaptando cada dinámica a las características específicas de la empresa y sus colaboradores. Se priorizará el uso de materiales de bajo costo, reciclables y disponibles en las empresas; así como la posibilidad de aprovechar espacios y recursos internos. De este modo, cada Pyme podrá ajustar la inversión y recursos solicitados según sus posibilidades; así como garantizar sus objetivos motivacionales, comunicacionales, creativos y de trabajo en equipo.

Se recomienda que las Pymes revisen periódicamente la propuesta a partir de los indicadores establecidos y la valoración de los responsables de la gestión del talento humano para comprobar su pertinencia, viabilidad y resultados. Los resultados de la evaluación deben

ser utilizados para modificar, reforzar o sustituir las actividades que no den los resultados esperados; al mismo tiempo, al finalizar el periodo de seis meses se recomienda realizar una valoración global que permita decidir respecto a su continuidad y, de ser pertinente, integrarla como parte de las acciones habituales de bienestar e integración laboral de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Alava, E., & Galvez, L. (2025). “Estrés laboral y calidad de vida laboral en una empresa pública de la provincia de Cotopaxi.” https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/14710

Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A., & Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. International Journal of Business and Management, 11(2), 47. https://doi.org/10.5539/IJBM.V11N2P47

Álvarez, A. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. Dialnet. Unirioja. Es, 7. https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562

Andrade, M., Chong, M., & Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en entornos laborales empresariales Importance of motivation in business work environments. Journal of Business and Entrepreneurial Studies. https://doi.org/https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84

Arteaga, E., Herrera, C., Villareal, Á., & López, P. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(2), 2309–2318. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436

Asamblea Nacional. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. www.lexis.com.ec

Bakker, A., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: nuevos desarrollos en la última década. Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 39(3), 157–167. https://doi.org/10.5093/JWOP2023A17

Ballard, D., Lodge, G., & Pike, K. (2025). Mental health at work: a practical framework for employers. Frontiers in Public Health, 13. https://doi.org/10.3389/FPUBH.2025.1552981

Barrera, O., Viviana, A., Romero, F., & Jazmín, Z. (2019). Estrategia de ludo prevención para prevenir enfermedades laborales en desordenes musculoesqueléticos. Redalyc.Org, 1(2), 52–58. https://doi.org/10.7440/res64.2018.03

Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective. Sustainability (Switzerland), 15(15). https://doi.org/10.3390/SU151512069

Calderón-Caballero, G. (2021). Las actividades lúdicas para el aprendizaje. Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 6, Nº. 4, 2021, Págs. 861-878, 6(4), 861–878. https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2615

Carrazco, N., & Pineda, I. (2026). El bienestar laboral y su impacto en la retención y compromiso del talento humano en la ciudad de Machala. Revista Veritas de Difusão Científica, 7(1), 7983–8007. https://doi.org/10.61616/RVDC.V7I1.1514

Castro-Guamán, N., Chisag-Ruiz, D., & Safla-Sandoval, J. (2025). El bienestar laboral y la retención del personal en los colaboradores de una institución pública de la provincia de Cotopaxi. MQRInvestigar, 9(4), e1310. https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.4.2025.e1310

Córdova, S., Aillón, J., & Maldonado, I. (2025). La capacitación continua en la productividad laboral. Revista InveCom, 5(3). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632025000300115&script=sci_arttext

Coronado-Guzmán, G., Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. Conciencia Tecnológica, (60). https://www.redalyc.org/articulo.oa?

Corozo, R., Hinostroza, E., & Feraud, R. (2025). Actividades recreativas para fortalecer el clima laboral en el contexto escolar. RIAF. Revista Internacional de Actividad Física, 3(2), 74–85. https://doi.org/10.53591/RIAF.V3I2.1705

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). RECIMUNDO, 4(3), 163–173. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

Ihensekien, O., & Arimie, C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational

Performance. The Romanian Economic Journal, (85). https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04

INEC. (2025). Registro Estadístico de Empresas 2025.

Jaramillo-Valencia, B., & Quintero-Arrubla, S. (2021). Trabajando en equipo: múltiples perspectivas acerca del trabajo cooperativo y colaborativo. Dialnet.Unirioja.Es, 23. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10064078

Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. Behavioral Sciences, 13(7), 521. https://doi.org/10.3390/BS13070521

McGuier, E., Kolko, D., Stadnick, N., Brookman-Frazee, L., Wolk, C., Yuan, C., Burke, C., & Aarons, G. (2023). Advancing research on teams and team effectiveness in implementation science: An application of the Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS) framework. Implementation Research and Practice, 4, 26334895231190856. https://doi.org/10.1177/26334895231190855

Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 6057–6073. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I5.3165

Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., & Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/dd0ab248-db4d-45a1-970f-cb32fbab5ec5

Morava, A., Dillon, K., Sui, W. et al. (2024). Los efectos del ejercicio agudo sobre la reactividad al estrés evaluados mediante un enfoque multidimensional: una revisión sistemática. J Behav Med **47** , 545–565. https://doi.org/10.1007/s10865-024-00470-w

Moreano, C., Moreano, G., Escobar, T., & Guerrero, L. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(2), 8589–8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590

Navarrete-Chávez, F., Santillán-Coello, M., & Vallejo-Villacís, M. (2022). Pymes de Ecuador: la accecibilidad a los servicios financieros y generar rentabilidad financiera a través de nuevos mercados. 7(6), 1232–1245. https://doi.org/10.23857/pc.v7i6.4134

Obeng, A., Quansah, P., Cobninah, E., & Danso, S. (2020). Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. International Journal of Human Resource Studies, 10(3), 238. https://doi.org/10.5296/IJHRS.V10I3.17395

Ortega-Maldonado, A. (2020). Bienestar psicosocial en el trabajo y organizaciones saludables. Revista de Treball, Economia I Societat, (96). https://www.researchgate.net/publication/339106481_Bienestar_psicosocial_en_el_trabajo_y_organizaciones_saludables

Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. Acta Psychologica, 258, 105080. https://doi.org/10.1016/J.ACTPSY.2025.105080

Patiño, J., & Sánchez, F. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Revista Científica Multidisciplinar G-Ner@ndo, ISSN-e 2806-5905, Vol. 5, Nº. 1, 2024 (Ejemplar Dedicado a: Confluencia de Innovaciones Cietíficas), 5(1), 4. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9559659&info=resumen&idioma=SPA

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Redalyc.Org, XV. https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf

Radwan, A., Barnes, L., DeResh, R., Englund, C., & Gribanoff, S. (2022). Efectos de las micropausas activas en el bienestar físico y mental de los trabajadores de oficina: Una revisión sistemática. Cogent Engineering , 9 (1). https://doi.org/10.1080/23311916.2022.2026206

Riquelme, C. (2023). Gamificación empresarial como herramienta dinámica de motivación y logro de objetivos. Revista Científica En Ciencias Sociales, 5(2), 87–91. https://doi.org/10.53732/RCCSOCIALES/05.02.2023.87

Romero, M., administrativas, A. S. C.-C., & 2024, undefined. (2024). Motivación laboral en el sector cooperativo. Revisión sistemática de los últimos diez años, con énfasis en las

cooperativas de trabajo. SciELO Argentina, 9–10. https://doi.org/10.24215/23143738e144

Saldaña, A., & Aguilar, A. (2021). Hacia una teoría lúdica de la organización. Innovar, 31(79), 133–144. https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V31N79.91900

Tinoco, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. Dialnet.Unirioja.Es, 26(2), 217–237. https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407

Tobar-Pesántez, L. (2024). Las MiPymes en Ecuador; factores internos y externos que influyen en su competitividad. Año 2023. Notas de Economía UPS, 5(77), 1–14. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34500.64644

Thiele, U., Sørensen, O., Tafvelin, S., & Roczniewska, M. (2024). Complexity embraced: a new perspective on the evaluation of organisational interventions. Work & Stress, 38(4), 373–379. https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2349000

Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. BMC Psychology, 12(1), 536. https://doi.org/10.1186/S40359-024-01992-3

Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. Business Innova Sciences, 3(3), 61–76. https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119

Zambrano, M., Delgado, M., Espinoza, S., Espinal, V., & López, M. (2025). El Uso de Actividades Lúdicas como Método de Enseñanza-Aprendizaje centrado en el Crecimiento Mental en los Niños de Educación Inicial. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(5), 14279–14311. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V9I5.20592

Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. COMMERCIUM PLUS, 5(1), 1–12. https://doi.org/10.53897/CP.V5I1.638

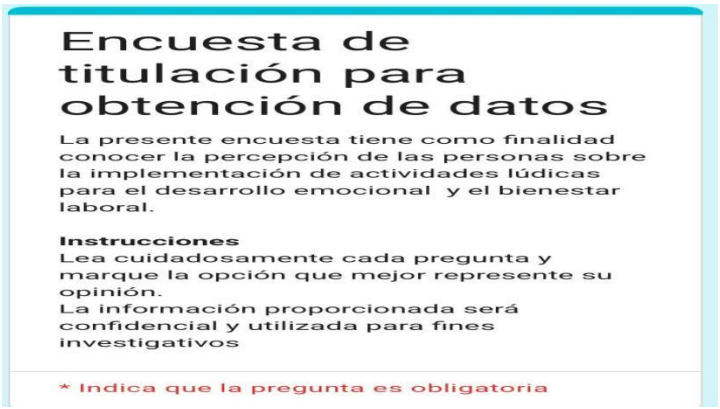
ANEXOS

Anexo A: Diagnóstico de necesidades a través de (Entrevistas, Encuestas, Focus Group)

Objetivo:

Obtener información sobre las experiencias y opiniones de los colaboradores respecto a las actividades lúdicas en el entorno laboral, mediante encuestas, entrevistas y focus group, para identificar necesidades y oportunidades.

Encuesta (10 preguntas)

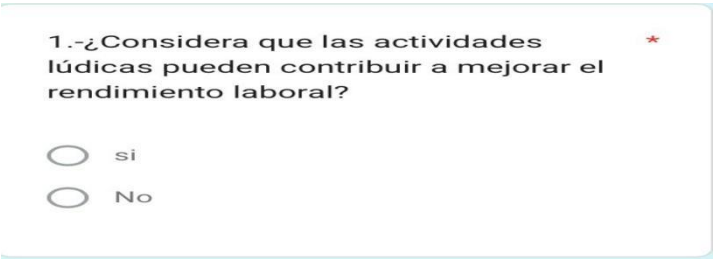


Encuesta de titulación para obtención de datos

La presente encuesta tiene como finalidad conocer la percepción de las personas sobre la implementación de actividades lúdicas para el desarrollo emocional y el bienestar laboral.

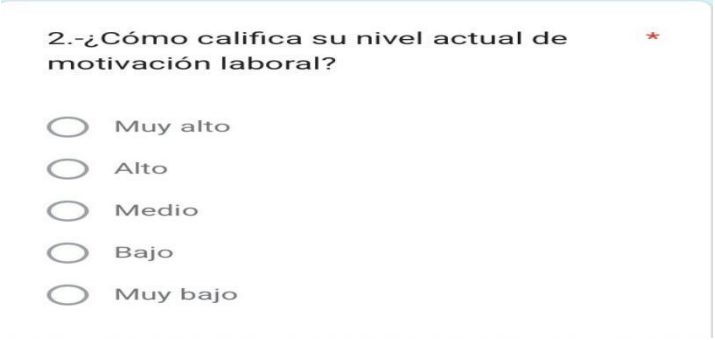
Instrucciones
Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la opción que mejor represente su opinión.
La información proporcionada será confidencial y utilizada para fines investigativos

* Indica que la pregunta es obligatoria



1.-¿Considera que las actividades lúdicas pueden contribuir a mejorar el rendimiento laboral? *

- si
- No



2.-¿Cómo califica su nivel actual de motivación laboral? *

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

3.-¿Cómo califica la comunicación interna dentro de la empresa? *

- Exelente
- Buena
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

4.-¿Con qué frecuencia participa en actividades de integración laboral? *

- Muy frecuente
- Frecuente
- Ocasionalmente
- Rara vez
- Nunca

5.-¿Cómo valora el trabajo en equipo de su organización? *

- Exelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

6.-¿Qué tan importante considera que son las actividades lúdicas? *

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Nada importante

7.-¿Cuál considera que es el principal beneficio de la implementación de actividades lúdicas? *

- Mejor comunicación
- Mayor motivacion
- Mejor trabajo en equipo
- Menor estrés
- Mayor productividad

8.-¿Cómo califica el clima laboral actual de la empresa? *

- Exelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente
- Muy deficiente

9.- ¿Con qué frecuencia experimenta estrés laboral? *

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Rara vez
- Nunca

10.- ¿Qué nivel de interés tiene para participar en actividades lúdicas organizacionales? *

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

Anexo B: Guía de entrevista (3 personas – 5 preguntas)

Participantes:

- Erika Pule (DHL) Recursos Humanos.
- Diana Urquizo (DHL) Supervisora Operaciones.
- Gustavo Ordoñez (Tarsis S.A) Fundador y Gerente.

Se realizó un total de 10 preguntas semiestructuradas:

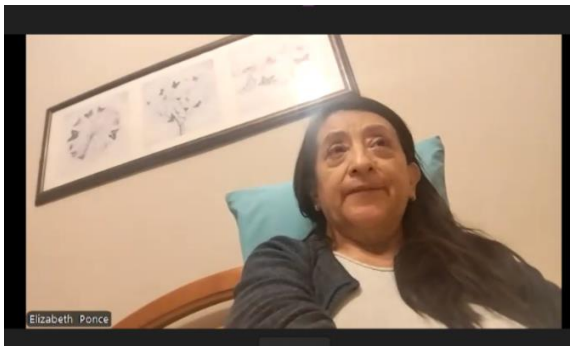
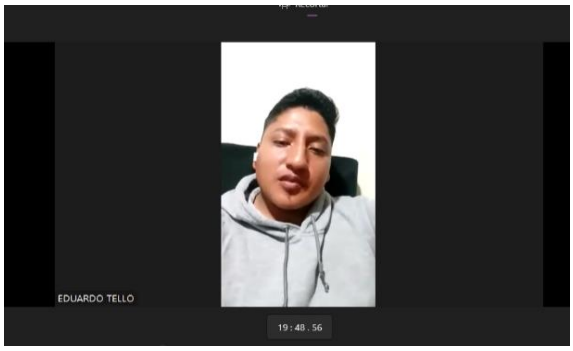
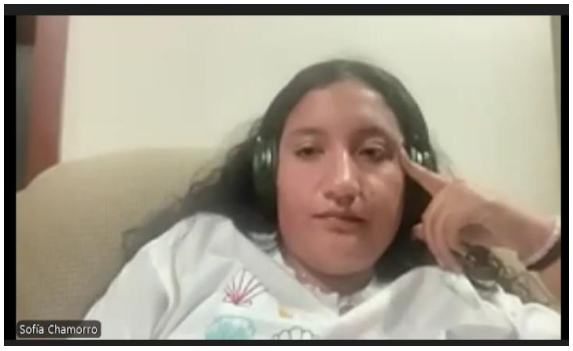
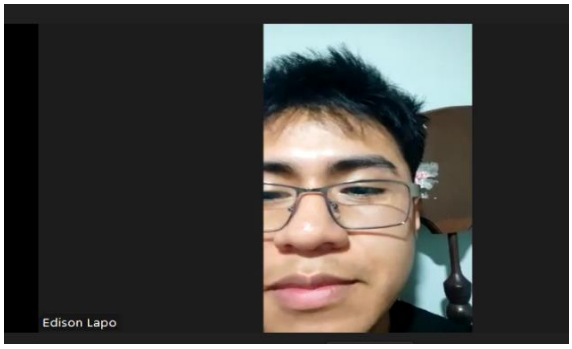
1. ¿Cómo describiría el nivel actual de desempeño laboral del personal en su empresa?
2. ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen en el desempeño laboral?
3. ¿Qué dificultades relacionadas con la motivación, comunicación o trabajo en equipo se presentan con mayor frecuencia?
4. ¿Cómo evalúa actualmente el nivel de bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores?
5. ¿La empresa ha implementado anteriormente actividades recreativas o lúdicas? ¿Qué resultados obtuvo?
6. ¿Cómo percibe la disposición e interés del personal para participar en actividades lúdicas?
7. ¿Qué aspectos del desempeño laboral podrían mejorar mediante actividades lúdicas?
8. ¿Qué tipos de actividades lúdicas considera más adecuadas para su empresa?
9. ¿Qué limitaciones o barreras identifica para su implementación?
10. ¿Qué condiciones y recomendaciones considera necesarias para el diseño e implementación de actividades lúdicas que generen un impacto positivo y sostenido en el desempeño laboral de los colaboradores?

Anexo C: Guía de Focus Group (8 participantes – 12 preguntas)

Participantes:

- Jonathan Paredes - Courier.
- Eduardo Tello - Courier.
- Fernando Lapo - Courier.
- Carlos Flores - Courier.
- Rosa Bolaños - ISMART.
- Sofia Chamorro - Delegación de Derechos Humanos.
- Josebell Rivadeneira - Trabaja en una empresa en línea que recluta empleados para trabajar en empresas de producción masiva con diferentes rubros en diferentes países.
- Elizabeth Ponce - Consultora independiente, realiza asesoría y acompañamiento familiar. También brinda capacitación en derechos humanos, estudios e investigaciones sociales.

Preguntas:

1. ¿Cómo describirían el ambiente laboral de la empresa?
2. ¿Qué aspectos les generan mayor satisfacción en el trabajo?
3. ¿Qué situaciones afectan su motivación laboral?
4. ¿Cómo califican la comunicación entre compañeros y jefes?
5. ¿Consideran que existe suficiente integración entre los trabajadores?
6. ¿Qué actividades recreativas les gustaría realizar dentro de la empresa?
7. ¿Qué beneficios creen que aportarían las actividades lúdicas?
8. ¿Qué factores podrían dificultar su participación?
9. ¿Cómo creen que estas actividades influirían en el trabajo en equipo?
10. ¿Consideran que ayudarían a disminuir el estrés laboral?
11. ¿Qué características debería tener un programa de actividades lúdicas para ser atractivo?
12. ¿Qué recomendaciones realizarían para mejorar el bienestar laboral de la empresa?

Anexo D: Evidencia de aplicación de grupo focal