



# FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

## **“APLICACIÓN DE LAS PAUSAS ACTIVAS COMO ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PRIVADA DE LIMA, 2024”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título  
profesional de:**

**Licenciada en Psicología**

**Autor:**

Jade Lucero Torriani Chala

**Asesor:**

Mg. Paul Alan Arkin Alvarado Garcia

<https://orcid.org/0000-0003-1641-207X>

Lima - Perú

2024

## Informe de Similitud



Página 2 of 58 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trcoiid::1:3251275617

### 15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Filtered from the Report




- ▶ Bibliography

#### Exclusions

- ▶ 2 Excluded Matches

---

#### Top Sources

- 12%  Internet sources
- 4%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

---

#### Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mi querido esposo, que con su amor y apoyo incondicional me ha dado la fuerza para llegar hasta aquí. A mi hijo Alessandro, quien me inspira a seguir adelante con esperanza y empeño a ser el mejor ejemplo que él pueda seguir. A mi madre, mi mejor amiga, que me apoyo en todo momento guiándome con juicio y determinación siendo el soporte y base de la construcción de mis sueños, a mi padre, por su ejemplo de esfuerzo y dedicación quien me motivo a seguir superándome cada día, y que juntos han sido el pilar para mi crecimiento personal y profesional. A mis hermanos y cuñadas, por su respaldo y cariño que han sido fundamental a lo largo de este camino.

## **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme tener salud y lograr cada una de mis metas. A mi familia por su amor incondicional y apoyo constante. A los docentes de la Universidad Privada del Norte, quienes, con su conocimientos y experiencias, me prepararon y motivaron a lograr mis objetivos. A mi asesor el Paul Alvarado Garcia por sus aportes brindados en el desarrollo de mi TSP. A la empresa Grupo Rokys SAC, por la confianza permitiéndome aplicar mis conocimientos en un entorno real, enriqueciendo mi trabajo de investigación.

Un agradecimiento a todas las personas que de alguna manera u otra alentaron mi desarrollo y crecimiento profesional.

## Tabla de contenido

Índice de Figuras.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	13
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	33
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
Referencias.....	48
ANEXOS.....	52

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	Organigrama de los establecimientos Rokys S.A.C.....	11
<b>Figura 2</b>	Género de los trabajadores de la oficina .....	33
<b>Figura 3</b>	Edades de los trabajadores de la oficina .....	34
<b>Figura 4</b>	Tiempo trabajando de los trabajadores de la oficina.....	35
<b>Figura 5</b>	Nivel educativo de los trabajadores de la oficina.....	37
<b>Figura 6</b>	Estado civil de los trabajadores de la oficina .....	38
<b>Figura 7</b>	Tiempo sedentario .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 8</b>	Tiempo de descanso .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 9</b>	Jornada de ejercicios y/o deportes realizados ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 10</b>	Sensación después del almuerzo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 11</b>	Sensación de dolor o molestias en la espalda...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 12</b>	Tensión, inquietud, nerviosismo y ansiedad ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 13</b>	Tiempo sedentario .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 14</b>	Tiempo de descanso .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 15</b>	Jornada de ejercicios y/o deportes realizados ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 16</b>	Sensación después del almuerzo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 17</b>	Sensación de dolor o molestias en la espalda...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 18</b>	Tensión, inquietud, nerviosismo y ansiedad ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

**definido.**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento detalla la implementación de pausas activas como una estrategia para mejorar el clima laboral y la productividad en GRUPO ROKY'S S.A.C., una destacada cadena de restaurantes en Perú. La iniciativa surge en respuesta a problemas identificados en el diagnóstico inicial, como altos niveles de estrés, fatiga física y falta de interacción entre los colaboradores, factores que impactaban negativamente en su desempeño. El programa de pausas activas incluyó ejercicios de estiramiento, técnicas de relajación y dinámicas grupales diseñadas para reducir la tensión muscular, mejorar la concentración y fortalecer el sentido de pertenencia. Los resultados del pre y post test evidenciaron una reducción del 20% en el estrés laboral y un incremento del 15% en la satisfacción laboral, además de mejoras en indicadores clave como la concentración y el compromiso de los empleados. Aunque inicialmente hubo resistencia por parte de algunos colaboradores y líderes, las campañas de sensibilización y capacitación lograron alinear esta práctica con los objetivos corporativos.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

GRUPO ROKY'S S.A.C. es una empresa peruana con 35 años de experiencia en el mercado de restaurantes. Fue fundada en 1985 con un primer local acogedor en Zárate, que contaba con solo 15 mesas y 7 colaboradores. Este local marcó el inicio de lo que hoy se ha consolidado como una cadena de restaurantes con más de 75 locales en el país, atrayendo a más de un millón de clientes al mes. Roky's también ha expandido su sabor a Bolivia, con locales en Santa Cruz.

La empresa se destaca por su sabor de pollo a la brasa, valorado por sus clientes a lo largo del tiempo. Roky's ofrece una variedad de precios y combos, aplicando una estrategia para alcanzar un alto nivel de ventas mediante la reducción de costos de producción y la optimización de procesos sin perder la calidad del producto.

Roky's se diferencia por ser un lugar acogedor e higiénico, con un servicio de calidad y productos. La empresa también implementa juegos recreacionales y anfitrionas para que los niños disfruten, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes y mantenerlos contentos e identificados con la empresa. El domicilio de GRUPO ROKY'S S.A.C. se encuentra en Jr. Domingo Cueto Nro. 444, distrito de Lince, provincia y departamento de Lima.

La actividad laboral exige en muchos casos realizar esfuerzos de manera continua o durante varias horas, lo cual puede resultar perjudicial para nuestras estructuras musculares, articulaciones y mente (Ugalde et al., 2024). La adaptación humana a esta situación debe ser sobre la base de entrar en actividad con tareas de mayor precisión o trabajo sin gran demanda posicional muscular y/o mental, y de salir a efectuar pausas activas cada período anotado, las cuales deben ser consideradas como de activación física y mental encaminadas a retomar esa forma interna relajada y agradable, en gozar de completo alivio de las tensiones físicas, en reponer energías en la parte más íntima de

nuestras células y en una afirmación mental y emocional positiva (Mukherjee, 2017).

Entre los aspectos que se consideran para justificar el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional, se toman en consideración diferentes cualidades que se extraen de la realidad de la empresa privada y aspectos teóricos de las ciencias psicológicas.

En primer lugar, como argumento para su realización; se tuvo en cuenta el ámbito de la psicología organizacional y, de los RRHH, dentro del cual, el dinamismo de los contextos socio-laborales, de las estructuras de la organización, la competencia del mercado laboral y la tecnología, buscan incesantemente la mejora de la eficiencia de los recursos para potenciar el desarrollo y garantizar la evolución y sostenibilidad de las organizaciones (Choquejahuá et al., 2022). En segundo lugar, se procura dar a conocer el alcance y el valor que las labores enunciadas generan en el desempeño integral del psicólogo de RRHH en una empresa del sector privado de Lima (Vilcape et al., 2024).

Finalmente, se busca incentivar a los distintos actores laborales respecto a los resultados obtenidos y a la analítica descriptiva del quehacer y función tradicional desarrollada en la gestión y labor del psicólogo. Esto con una finalidad clara de generar y visualizar una labor de asesoría interna en RRHH llevada a cabo con profesionalismo, como un ente dinámico y generador de conocimiento que, en base a su criterio propio y aporte alineado a la misión de la empresa, consigue llevar adelante proyectos que superan la expectativa.

## **1.1. Antecedentes de la empresa**

### **1.1.1. Contextualización de la experiencia laboral**

La psicóloga, en su rol de especialista en recursos humanos dentro del contexto empresarial peruano, despliega una experticia multifacética que integra principios de la psicología organizacional con las particularidades socioculturales del país. Su trayectoria

profesional suele iniciarse con una sólida formación académica en psicología, complementada idealmente con estudios de posgrado en gestión de recursos humanos, comportamiento organizacional o afines. Esta base teórica se refuerza con experiencia práctica, generalmente obtenida a través de pasantías o roles iniciales en áreas de selección, capacitación o desarrollo organizacional dentro de empresas locales o multinacionales con presencia en Perú.

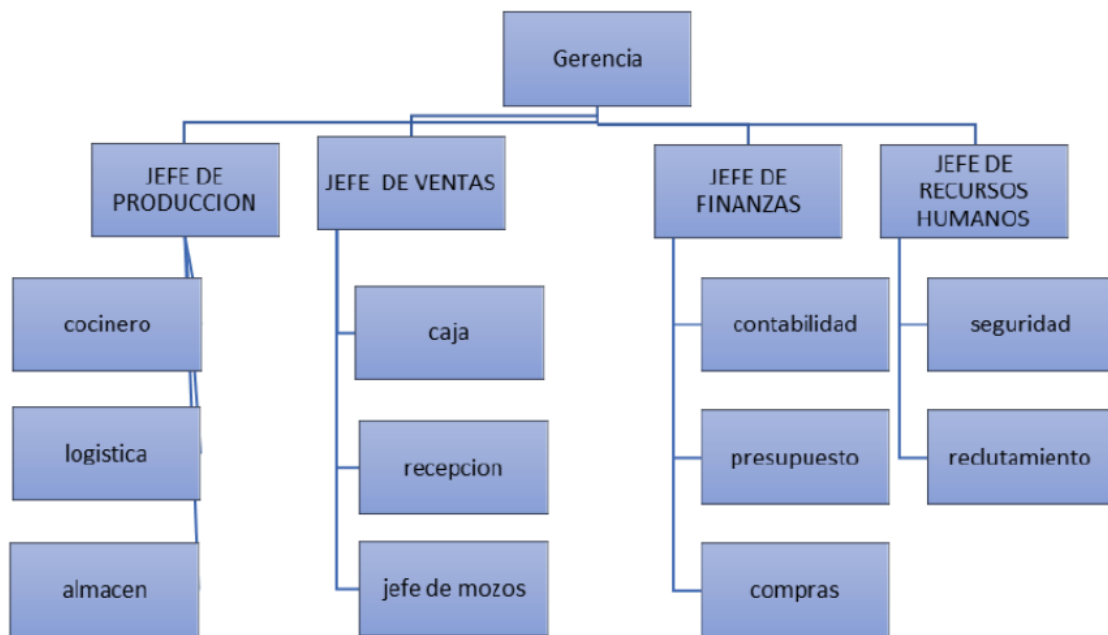
El desempeño exitoso de la posición indicada requiere comprensión de profundidad tanto de la legislación laboral peruana, como de las dinámicas sociales y culturales que influyen en el comportamiento de los empleados. La especialista debe ser capaz de diseñar e implementar programas de gestión del talento que respondan plenamente a las necesidades y expectativas de la fuerza laboral peruana, que es conocida por su alta diversidad generacional y socioeconómica. Esto incluye la necesidad de adaptar las prácticas de recursos humanos a la realidad peruana específica que toma en cuenta la autenticidad de la cultura organizacional, valores locales y las características del mercado laboral. Además, la psicóloga en recursos humanos deberá poseer habilidades interpersonales excepcionales, que incluyen habilidades de comunicación fluidas, capacidad de empatía y habilidades de resolución de conflictos. En un país como Perú, donde las relaciones personales son un pilar en el ámbito laboral, la capacidad de construir relaciones de confianza con los empleados y resolver situaciones conflictivas será determinante.

Asimismo, su capacidad para analizar datos y métricas de recursos humanos para medir la efectividad de los programas implementados y identificar áreas de mejora. Finalmente, la especialista en recursos humanos en Perú deberá demostrar un sólido compromiso ético, salvaguardar la confidencialidad de la información de los empleados y actuar con integridad en todas las interacciones. Debe promover un entorno de trabajo

justo y equitativo, donde se celebre la diversidad y se fomente el bienestar y el desarrollo profesional de todos los afectados. En este contexto, la psicóloga se convierte en una fuerza activa para cruzar particular aspiraciones y objetivos organizacionales, agregando valor a la organización a través de la gestión estratégica de talento humano.

**Figura 1**

*Organigrama de los establecimientos Rokys S.A.C.*



*Nota: Extraídos del documento de fase de organización empresarial del proceso administrativo de la empresa Rocky's (Ramos & Palomino, 2024).*

Según la representación visual del organigrama de GRUPO ROKY'S S.A.C., la estructura jerárquica de la organización se basa en una clara distribución de funciones y responsabilidades. En la cima de la organización, el organigrama incluye la Gerencia, quien es el encargado de liderar y dirigir la empresa estratégicamente. Debajo de la Gerencia, se encuentran directamente relacionadas con esta cuatro jefaturas: Director de Producción, Director de Ventas, Director de Finanzas y Director de Recursos Humanos. Por lo tanto, la disposición de estas jefaturas sugiere una departamentalización funcional, cada uno responsable por un área en específico del funcionamiento empresarial.

Con respecto al Director de Producción, el organigrama también identifica al cocinero, logística y almacén como áreas bajo esta categoría. Por lo tanto, el Director de Producción es responsable de las actividades relacionadas a la preparación de alimentos, cadena de suministro y control de inventario. Por otro lado, el área de Ventas incluye caja, recepción y el jefe de mozos bajo el Director de Ventas. Por lo tanto, se entiende que esta jefatura es responsable por las ventas directas, atención al cliente y supervisión del personal en el restaurante.

En lo que respecta a los campos de Finanzas y Recursos Humanos, el organigrama también sugiere que contabilidad, presupuesto y compradas dependen del Director de Finanzas, mientras que la seguridad y contratación dependen del Director de RR.HH. Por lo tanto, se entendió la importancia de la administración financiera y del talento humano para el funcionamiento general de la empresa. En resumen, el organigrama de GRUPO ROKY S.A.C. da una validación general de la estructura de la organización, subrayando la jerarquía y dependencia de jefaturas diferentes.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Estas actividades breves, realizadas en horarios establecidos, permiten disminuir la fatiga laboral, mejorar la concentración y reducir la incidencia de trastornos musculoesqueléticos (Vasquez, 2024). En el contexto empresarial de Lima, su aplicación ha requerido una planificación estructurada considerando las características del personal, los tiempos operativos y la cultura organizacional.

Lo anteriormente mencionado, se enmarca en el contexto de la empresa en la que se desarrolla el presente trabajo de suficiencia profesional, en la cual, los especialistas del departamento de recursos humanos han observado con preocupación el aumento de puestos de trabajo que producen tensión y ansiedad, promoviendo la aparición del síndrome del quemado (Cabello, 2023). Las causas son múltiples y vienen dadas básicamente por aspectos ambientales y laborales que ahogan al trabajador (Cabello, 2023). El síndrome de quemado comprende síntomas de longitud variable, afecta emocionalmente a las personas y lo experimentan aquellas cuyo trabajo conlleva demasiada carga emotiva, como la ayuda a terceros (Cabello, 2023).

En el desempeño de las funciones realizadas como especialista en recursos humanos en una empresa privada de Lima, permitieron aplicar conocimientos respecto al laboral a través de estrategias enfocadas en la mejora del bienestar organizacional y el rendimiento del personal. En este contexto, una de las iniciativas más relevantes fue la implementación de pausas activas como una herramienta para optimizar el ambiente de trabajo y fortalecer la satisfacción de los colaboradores.

Para garantizar la efectividad de esta estrategia, el proceso inició con un diagnóstico del clima laboral, el cual permitió identificar factores que impactaban negativamente en la dinámica organizacional, como el estrés derivado de la carga laboral, la fatiga física y la falta de espacios de interacción entre equipos. Estudios previos sobre

comportamiento organizacional resaltan la importancia de intervenciones ergonómicas y psicosociales en el lugar de trabajo, respaldando la aplicación de estrategias como las pausas activas para mitigar los efectos negativos del estrés y mejorar la productividad (Chiavenato, 2019).

Por consiguiente, a partir de sus resultados la especialista diseñó un programa integral de pausas activas que combinó actividades motrices, relajación y dinámicas de socialización. Durante la jornada laboral, se realizaron ejercicios de estiramiento y movilidad articular en una dinámica de cada dos horas. Estos permitieron descongestionar los músculos tensos por la postura y elevar la actividad al máximo. Del mismo modo, jornada y semana. No obstante, la combinación de ejercicios con la respiración y el mindfulness facilitaron a los trabajadores la gestión de la ansiedad y la mejora de la concentración. Durante la semana, la integralidad propició el sentido de pertenencia a la organización y uno de los principales factores para un clima laboral positivo (Robbins & Judge, 2009).

El impacto de la estrategia fue evaluado a través de un seguimiento continuo que incluyó encuestas de retroalimentación y el análisis de indicadores clave como el ausentismo y la satisfacción laboral. En los primeros seis meses de implementación, se evidenció una reducción del 20% en los reportes de estrés laboral y, al mismo tiempo, un incremento del 15% en la percepción de satisfacción del entorno de trabajo. Estos resultados constataron que el bienestar de los colaboradores no solo impactaba la disminución del deterioro emocional y físico, sino que tenía efectos directos en el aumento del compromiso y eficiencia alrededor del desempeño laboral.

Sin embargo, la fase de implementación también enfrentó desafíos, uno de los más notorios fue la resistencia de algunos colaboradores y líderes que concibieron las pausas activas como un riesgo para la productividad. Para superar esta barrera, se realizó

una campaña de sensibilización con una base científica que evidenciaba a la pausa activa como un factor clave en el desempeño y sesiones de entrenamiento dirigidas a enlazar a las pausas activas con los objetivos organizacionales. Esta fase fue fundamental en la sedimentación de una cultura organizacional que considera el factor de bienestar como un fundamento para la eficiencia laboral y sostenibilidad de la empresa.

El clima laboral es el medio donde se realizan los trabajos de los individuos. Aquí encontramos un lugar físico, un entorno físico amplio, una persona y nos encontramos con el nivel de personificación total que tiene la actividad del clima laboral (Bonnett & Galindo, 2021). Si hiciéramos un símil con la vida diaria, el clima laboral sería el entorno donde a uno le gustaría vivir. Dada la relación entre la realización de las labores de una manera continua y sin los períodos necesarios de receso con la fatiga y ansiedad, la implementación de las pausas activas constituiría un elemento innovador que generaría un clima laboral adecuado, es decir, un entorno psicológico cómodo que, durante la realización de las actividades buscadas por las organizaciones, trabajadores y reguladores, la empresa tendría una detección y acción preventiva a colaboradores afectados, conllevando esto a mantener y mejorar el rendimiento y desarrollo de las actividades, obteniendo como consecuencia un clima laboral adecuado (Bonnett & Galindo, 2021).

### **Concepto de pausas activas**

De acuerdo con las pausas activas son breves periodos de tiempo y de corta duración dentro de la jornada laboral, donde los trabajadores se desconectan de sus tareas y realizan ejercicios físicos, los cuales se llevan a cabo en el lugar de trabajo, basados en la movilidad y la relajación de zonas específicas (Farro, 2022). La finalidad de realizar estas pausas es buscar la recuperación funcional del aparato locomotor, usado sobre todo en las tareas que son más monótonas, invariadas, estáticas o rítmicas (Farro, 2022). El tiempo y el tipo de pausa que se va a realizar dependen de la duración y del grado de

fatiga del proceso laboral que se quiere recuperar; así mismo, afecta la edad y, en cierto modo, el tipo de trabajo (Farro, 2022).

Se consideran las pausas activas como un instrumento necesario para la prevención de patologías de origen multifactorial (Muskus, 2023). Los estudios epidemiológicos del trabajo han evidenciado por décadas la existencia de algunas relacionadas con posturas inadecuadas, movimientos repetitivos, manipulación manual de carga, trabajo con monitoreo visual, vibraciones y ejercicios que, por su variedad y compromiso de articulaciones y grupos musculares de más intensidad, como los saltos, colgadas, tracciones, etc., se ven muy afectados más tarde (Muskus, 2023). También se han estudiado las alteraciones biomecánicas y su relación con la patología al realizar esfuerzos físicos, y su corrección a través de quienes estudiaron los desórdenes que se presentan en más de una ocasión y observaron que se resuelven mediante tratamientos ortopédicos (Cáceres-Muñoz et al., 2017). Se comprobó experimentalmente que el tratamiento de los desórdenes musculoesqueléticos mediante ejercicios especiales tiene un índice muy alto de éxito y se llega incluso a prevenir las deformidades.

### **Importancia del clima laboral**

La importancia que poseen las organizaciones para mantener un buen clima laboral es estratégica, toda vez que se ha demostrado que este influye en la motivación y en el rendimiento del personal, afectando en última instancia la productividad e incrementando los costos de rotación (Cantú et al., 2023). Por lo cual, es importante hacer un análisis más detallado de los factores que sí llegan a influenciar directamente al clima organizacional, permitiendo a su vez identificar los que influyen de forma negativa, para proceder posteriormente a regularlos (Ochoa et al., 2020). Los contextos aversivos y el pesimismo presentes en los ambientes laborales deterioran la ética y la moral del grupo conformado, provocando el retroceso en su desarrollo y alejándolos de las proyecciones

deseadas. Por el contrario, es voz corriente en los círculos organizacionales que un buen clima laboral incrementa la satisfacción de los empleados, lo que a su vez reduce el ausentismo e incrementa en considerable medida la productividad, entre otros aspectos positivos (Ochoa et al., 2020).

Al respecto, se amplían los componentes teóricos del análisis del clima organizacional, investigando su incidencia en la potenciación del sistema de valores, la motivación y la percepción, complementando las metodologías tradicionales de análisis, básicamente cuantitativas (Macías & Vanga, 2021). El comportamiento humano generalmente viene condicionado por una serie de factores internos y externos, entre ellos las preferencias y percepciones que cada individuo tiene con el medio ambiente que lo rodea (Macías & Vanga, 2021). Estas variables influyen sobre los comportamientos de las personas, condicionando tanto los aspectos físicos como los psicológicos de las actuaciones cotidianas (Macías & Vanga, 2021). Sin embargo, debemos señalar que la importancia que adquiere el clima laboral en la actualidad atraviesa más allá del terreno de lo estrictamente psicológico (Macías & Vanga, 2021). Un creciente número de empresas considera a sus empleados como un activo más de la organización; un elemento intangible pero estratégico en la misión de esta.

### **Relación entre pausas activas y clima laboral**

Porcentaje de satisfacción de los trabajadores acerca de las pausas activas el 69.5% de los trabajadores considera que las actividades físicas satisfacen (González-Dota & Silva-Caicedo, 2024). Reconociendo la importancia de las pausas activas en un ambiente laboral, se puede fomentar un entorno más saludable, favoreciendo todas las dimensiones que lo conforman, bienestar físico y mental, capacidades afectivas, solidaridad, espíritu de cooperación, esfuerzo e iniciativa personal, expectativa de vida laboral, auxilio a la familia y vida de relación en su empresa. Esto genera un buen clima

laboral (González-Dota & Silva-Caicedo, 2024).

Las pausas activas generan un buen estado de ánimo, trabajadores comprometidos y motivados, y un incremento de la eficiencia y eficacia (Ibañez, 2019). Esto se debe al cuidado que un empleador tiene por sus trabajadores con el fin de prevenir afecciones músculo-esqueléticas, reduciendo las bajas laborales y aumentando el rendimiento positivamente (Ibañez, 2019). De igual manera, al aplicar pausas activas en las empresas e involucrar a sus trabajadores en actividades físicas, se permite el desarrollo de un grupo con objetivos comunes, obteniendo una percepción positiva y aumentando el rendimiento laboral (Ibañez, 2019). La finalidad de las pausas activas es reducir la carga física que genera pérdida de energía y concentración; promover y mantener una adecuada condición física, disminuyendo los factores de riesgo y generando un ambiente laboral saludable para un desarrollo integral (Ibañez, 2019). Las pausas activas permiten que los empleados adquieran hábitos de vida saludables que son útiles fuera de su horario de trabajo, lo que quiebra aspectos psicosociales nocivos, incrementa el estado de ánimo y mejora la personalidad del empleado (Ibañez, 2019).

### **Características del clima laboral en empresas privadas**

La importancia del clima laboral dentro de las empresas privadas en los últimos años ha venido cobrando especial relevancia, más aún cuando se ha visto una serie de investigaciones empíricas que están verificando asociaciones positivas entre el bienestar de las personas en su ámbito laboral y su consecuente reflejo en resultados a nivel organizacional, tales como la productividad, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad (Pedraza, 2020). Por ello, el clima laboral es aquel ambiente interno, emocional y humano, organizacional particular que perciben los colaboradores en función de todas las variables del entorno subjetivo del trabajo (Pedraza, 2020). La presente investigación cita a nivel global varios estudios realizados sobre el clima laboral y, como

resultado, se ha visto que con un mejor clima laboral hay un mejor clima de servicio, hay mayor satisfacción con el trabajo y la empresa, disminuye el estrés y se incrementa el compromiso (Pedraza, 2020).

En Perú, especialmente en provincias, el mercado de las empresas privadas está caracterizado por diferentes tipos de empresas, muchas de ellas pequeñas y de mediano tamaño que presentan problemáticas similares a nivel de clima organizacional, donde existe una relación de resultados positivos derivados del esparcimiento y la desvinculación temporal de lo problemático que les genera el día a día de su entorno laboral (Chirio et al., 2022). Los resultados de cuya labor productiva es importante mencionar que repercuten de manera favorable en otros departamentos (Galvan & Grande, 2024). A nivel general, el estudio realizado sobre clima laboral en empresas privadas del ramo de alimentos a base de leche de la ciudad de Lima, Perú, nos sirve como principales fuentes de información para desarrollar nuestra investigación. Los resultados obtenidos nos dan una conciencia actual de la realidad dada estos resultados en la oficina de ventas actual, así como también hay una oportunidad de mejora y de implementación necesaria de las pausas activas en el lugar de trabajo con la finalidad de mejorar el clima laboral.

### **Beneficios de las pausas activas en el ámbito laboral**

Diversos estudios realizados en relación al tema han demostrado que la práctica de las pausas activas trae consigo más que solo una suspensión de la labor realizada (Jaspe et al., 2018). Estos estudios señalan que existen diversos beneficios que están directamente ligados a la práctica de las pausas activas y se pueden mencionar entre ellos los siguientes: el bienestar bio-psico-social del ser, el descanso que se obtiene tras realizar una pausa, ayuda a los diversos sistemas que conforman el cuerpo humano a alcanzar cierto equilibrio. El reposo de los grupos musculares que están implicados en la ejecución

de cierta labor disminuye el desgaste y la fatiga, evitando tanto la pérdida de fuerza con el paso del tiempo como la aparición de los diversos signos y síntomas que aparecen en una musculatura fatigada (Britez, 2024).

Por otro lado, las estructuras cardiovasculares, cuando obtienen un descanso durante un periodo de tiempo, ven disminuida la demanda de trabajo, lo que influye en una disminución del gasto cardíaco y, por tanto, un descenso de la presión arterial. La disminución de la actividad física y mental asociada a la producción favorece la aparición de un descanso más o menos profundo del estrés y la ansiedad acumulada tanto a nivel biomecánico como bioquímico. Asimismo, si se da a conocer a los trabajadores el por qué de la ejecución de pausas en su jornada laboral y se les da algunas pautas de cómo llevar a cabo dichas pausas, los beneficios se ven acrecentados y ayudan a mejorar el grado de satisfacción laboral del personal y su seguridad. A corto plazo, la práctica de las pausas activas remuneradas ayuda al trabajador a reducir la sobrecarga de trabajo, generando, por lo tanto, una mayor sensación de satisfacción personal a la vez que contribuye a mantener el interés en el puesto de trabajo. Además, contribuyen a disminuir la tensión emocional y a prevenir errores.

**Físicos.** Este factor más usado es para ayudar a una mejor conservación, a través de mejorar la capacidad funcional de un grupo muscular a través del desarrollo de aptitud física, técnica en el área deportiva de la actividad, o cualquiera otra cualidad que pueda mejorar el rendimiento. Además, mediante el trabajo físico suelen eliminarse todas las tensiones y deshidratación causada por los trabajos eminentemente mentales. Mediante los fondos y recorridos programados ricos en la pausa, también se logra eliminar cargas excesivas que involucran una elevada probabilidad de lesiones. Introducir pausas puede implicar hacer cambios en la planificación; es decir, que en la mayoría de los casos se deben realizar reestructuraciones del trabajo interrumpiendo o disminuyendo la cantidad

de tareas que los operadores realizan simultáneamente, velando por la calidad y confiabilidad de los componentes. Realizar cambios de posición con los operadores en forma regular. Concluye que los problemas musculoesqueléticos y la fatiga están involucrados en nerviosismo y discomfort emocional que se relaciona directamente con la producción de errores y fallas. Y estos, a su vez, generan problemas emocionales que influyen en la fatiga del operador; formando así un círculo de retroalimentación negativa.

**Mentales.** Los empleados fueron consultados acerca de la frecuencia de molestia por los siguientes factores: falta de reconocimiento de los superiores, labores repetitivas, labores con fechas límite, sistemas de trabajo deficientes, exceso de carga de trabajo, falta de cooperación del personal para realizar su trabajo e interferencia laboral – familiar. Los resultados demuestran que más de la mitad de los empleados se siente en ocasiones, muy o extremadamente molesto. Por último, antes de continuar, consideramos importante examinar la validez del instrumento. Se realizó el análisis de consistencia interna para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo, en la siguiente tabla presentamos los resultados. En el análisis de los resultados de los factores se demuestra en el factor de carga física que el personal en la empresa alojado para facilitar el viaje al trabajo presenta bloqueos en el cuello y dolor en la espalda.

Como acciones en salud que realiza el área de seguridad y salud en el trabajo, el personal designado de dicha área realiza visitas médicas ocupacionales, valoración de exposiciones a riesgo ocupacional, vacunación, acciones frente a accidentes o incidentes laborales, tratamientos médicos, seminarios motivacionales y el desarrollo de pausas activas, que consisten en hacer una pausa en sus actividades, donde realiza ejercicios a nivel físico, psicológico y social, permitiendo así desestresarse, aliviar la fatiga, prevenir las lesiones musculoesqueléticas y reorganizarse personas a nivel laboral.

**Emocionales.** Estoy ansioso por hacer su trabajo, manifestando que son

conscientes de sus capacidades, pero a la vez de sus limitaciones. Estas limitaciones, mal gestionadas, pueden convertirse en una fuente constante de amenaza que genere tensión, manteniendo el estrés.

Cabe mencionar que el equilibrio emocional no implica mantener siempre una actitud de tranquilidad. Para este autor, el estado ideal para enfrentar una situación de amenaza es el activo y enérgico, para desplegar una preeminencia de inversión ante la amenaza. Finalmente, se plantea que un empleado motivado, satisfecho y laboralmente adaptado (no estresado) queda en un sistema emocionalmente capaz de adaptarse a las situaciones difíciles y defender sus intereses por encima de todo, como la prerrogativa del liderazgo y los liderados.

***Productividad y rendimiento laboral.*** Los beneficios de las pausas activas que se han desarrollado en empresas van desde el ámbito físico hasta la productividad y rendimiento laboral. En este sentido, se da a conocer una mejora en el rendimiento laboral. Además, una notable expansión en la realización de pausas activas en la jornada laboral es evidencia de un ambiente laboral más propicio. Se ratifica lo anterior, indicando que el uso de estas pausas para hacer trabajo de concentración o actividades que aumenten el rendimiento laboral genera felicidad y buena predisposición entre los trabajadores asistentes a la actividad, mejorando el ánimo en el ambiente laboral, la circulación de sangre y el desarrollo de habilidades motoras y razonamiento matemático. Se demuestra que las pausas capacitadoras ayudaron a los agentes del centro a sentirse con mayor energía y mayor satisfacción por sus esfuerzos, incrementando la productividad de los agentes y fomentando la buena conducta laboral de los agentes participantes.

Otro estudio sobre los efectos de una pausa física en el orden neuromotor de tareas repetitivas refrenda la teoría previa, estableciendo que las pausas activas no solo ayudan al trabajador disminuyendo el riesgo de lesiones músculoesqueléticas por esfuerzo

constante, sino que además lo asisten en su rendimiento laboral. Además, se observó que, al presentarse en niveles de poca importancia, los neurotransmisores que inducen el sueño y el descanso de los músculos se van produciendo en niveles determinados antes, durante y después de la ejercitación, lo cual logra una pequeña recuperación del cuerpo y hace que el trabajador retorne con más energía a sus ocupaciones, favoreciendo la productividad.

### **Implementación de pausas activas en el entorno laboral**

Con la realización de una pausa activa, se reduce la tensión al sistema músculo-esquelético, evitando la manifestación de dolores asociados a las malas posturas al realizar actividades con la computadora. Específicamente, se eliminan las cargas agudas generadas por la adopción de malas posturas. Asimismo, mediante las pausas activas que se han propuesto, se conforman intervenciones para aplicarlas a los trabajadores; y como resultado, tras la aplicación de clases de yoga, se observa que los trabajadores (Proper et al., 2022).

Otra de las causas fue el burnout, ya que los colaboradores presentan durante su jornada de trabajo alteraciones que pueden generar malestar al momento de tener problemas con su jefe, tiempo que influye directamente en el apoyo hacia dicho problema (Martínez et al., 2023). Por ello, se elaboraron los objetivos de estrategias de clima laboral mediante el programa de yoga empresarial. Generar actividades físicas para el trabajador en línea con la mejora en el rendimiento laboral, así como la comunicación con sus jefes (Martínez et al., 2023). Los colaboradores se comprometerán con un ahorro de tiempo personal. Las empresas aprenderán materias sobre salud laboral, cosas que ninguna otra empresa genera, y metodologías saludables para empresas de la competencia para poder retener a sus trabajadores (Lotito, 2023).

La implementación de las pausas activas para el rendimiento laboral del

colaborador es muy importante, ya que se tienen efectos positivos en la salud que contribuyen a disminuir el estrés (Velepucha et al., 2024). Las pausas activas para el rendimiento laboral del colaborador se realizarán de la siguiente forma: Paso 1: Inscripción al programa, la identificación de los usuarios del servicio se realizará mediante una ficha de inscripción que será proporcionada por la persona encargada del programa; de esta forma, se tendrá en cuenta la cantidad de usuarios activos y pasivos, con el fin de gestionar la cantidad de materiales y personal para ofrecer el servicio.

***Pasos para la implementación exitosa.*** Convertir en un acto cotidiano dentro de la jornada laboral, que va desde un saludable cambio de actitudes auto-preventivas hasta su permanencia natural y con tendencia a ejecutarse con convencimiento interno, es sencillo y efectivo. Las pausas activas se han constituido en una valiosa herramienta en la prevención de las lesiones causadas por movimientos repetitivos, principalmente los dolores músculo-esqueléticos, conocidos como DME, o los TME, que son los trastornos músculo-esqueléticos, comúnmente conocidos bajo el término de lesiones osteomusculares.

***Pasos para la implementación exitosa.*** Educar a los trabajadores acerca de la importancia de las pausas activas será el primer paso.

Crear una ilusión positiva dentro del aula: socialice a su grupo que asistirá a dicha capacitación con un enfoque preventivo para facilitar la adhesión y asistencia del personal, siendo esto un beneficio para la organización.

Objetivos claros: desde un inicio, esté enfocado en dirigir el contenido de su clase hacia la educación acerca de la columna y su disfunción y problemas más comunes.

Contenidos: para promover y desarrollar una ilusión preventiva e interactiva, es necesario que el disertante comience diferenciando información importante sustentada científicamente para propiciar en el grupo una escucha activa y dosificada de la

información.

Ejecución de los ejercicios: el disertante deberá focalizar el inicio de la actividad de usuarios con un estado de ánimo activo y dinámico, generar una situación que promueva y facilite la aceptación e introducción de la práctica de ejercicios a modo de relajación, con un dominio que sugiera la conformidad de la asistencia de los mismos.

### **Barreras y desafíos**

De los trabajadores, podría ser la falta de preparación que tenga el personal relacionado con las acciones preventivas, en relación con los factores de riesgo y complicaciones debido a las posturas prolongadas en las áreas laborales. La gran mayoría del personal no tenía conocimiento de dichos temas. La desinformación es otro de los grandes factores que obstaculizan la implementación eficaz de las pausas activas a nivel laboral; un gran porcentaje de los trabajadores no conoce los riesgos que trae el sedentarismo por falta de actividad física. Se comprobó que más de la mitad de la empresa conoce el protocolo de pausas activas, pero la mayoría indica que, según el área, no se realizan porque sus actividades están ligadas a la atención de emergencias, urgencias y asistencia prehospitalaria. Esto nos lleva a pensar que el principal tabú o barrera es que solo por error se realizan las pausas activas, ya que no se cumplen a cabalidad en su horario, de acuerdo con el tipo de trabajo o actividad física a realizar. Como resultado, hay un alto porcentaje de no implementación.

Las barreras que pudieran presentarse para realizar las pausas activas son principalmente actitudinales; es aquella situación o acción que el propio trabajador o empleado no realiza. Las barreras culturales de los empleados son las que están en los resultados de las actitudes diferenciales en las organizaciones. Las barreras estructurales, facilidades e instalaciones son aquellos recursos, ya sean físicos como económicos, que se necesitan para realizar las pausas activas. Finalmente, las barreras para el desarrollo

personal requieren criterios y métodos de evaluación relevantes que sirvan en la tarea asignada.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Mi primer contacto con la cadena de restaurantes Grupo Rokys S.A.C. ocurrió en febrero de 2022, cuando recibí una llamada telefónica para programar una entrevista de trabajo en modalidad virtual. La entrevista fue conducida por el Jefe de Selección, junto con el Analista del área, quienes evaluaron mis competencias y aptitudes para el puesto. Durante los aproximadamente 30 minutos que duró el proceso, sentí un poco de nerviosismo al inicio, pero me mantuve segura de mis capacidades. Al finalizar la entrevista, me informaron de inmediato que cumplía con el perfil requerido para el cargo.

Mi ingreso a la empresa ocurrió en el menor tiempo debido a la necesidad de especialistas en el área de recursos humanos. El desarrollo de mis actividades comenzó en el puesto de asistente de selección y, posteriormente, en el de asistente de recursos humanos. Permanecí en la organización durante 2 años y 6 meses, período en el cual desempeñé diversas funciones en áreas clave para la gestión del talento humano. Durante los primeros seis meses, estuve asignada al área de selección, donde llevé a cabo actividades enfocadas en garantizar un proceso de reclutamiento eficiente y alineado con las necesidades de la empresa. Entre sus responsabilidades se incluyeron:

- La publicación de perfiles requeridos en distintas plataformas de empleo.
- La preselección de currículums vitae, identificando candidatos idóneos para continuar con el proceso de evaluación.
- La convocatoria a entrevistas, tanto virtuales como presenciales, asegurando el cumplimiento de los requisitos establecidos.
- La aplicación de pruebas psico-laborales durante las entrevistas, complementada con la verificación de referencias laborales de los postulantes.
- La gestión de antecedentes de los candidatos a través del sistema "Verificativa", asegurándose de que aquellos con antecedentes favorables avanzaran en el proceso.

Además, se encargó de programar los exámenes médicos para los postulantes aprobados y de coordinar la firma de contratos laborales una vez cumplidos todos los requisitos administrativos. Como parte de su rol, también participó en ferias laborales organizadas en Lima y Callao, representando a la empresa y contribuyendo a la atracción de talento.

Posteriormente, fue trasladada al área administrativa, donde asumió responsabilidades orientadas a la formalización, control y gestión del personal de la organización. Entre las funciones desempeñadas destacan:

- La elaboración de contratos laborales a través del sistema SPRING, tanto para empleados de Lima como de provincias.
- El registro de altas de trabajadores en la plataforma de la SUNAT.
- La configuración de huellas biométricas para el control de asistencia diaria del personal.
- La gestión de cambios en las modalidades contractuales, incluyendo la transición entre jornadas full-time y part-time, así como la elaboración de nuevos contratos derivados de cambios de puesto.
- La planificación y ejecución de programas de capacitación e inducción dirigidos a los nuevos colaboradores.

Además, la profesional estuvo a cargo de la organización y el registro de los legajos laborales, así como de la confección y envío de comunicados internos a través de los correos corporativos institucionales sobre inauguración oficial, bienvenidas y todo tipo de comunicaciones inherentes al personal.

Asimismo, entre las tareas administrativas se incluyeron actividades de mayor complejidad y responsabilidad, todas bajo la supervisión directa del Coordinador de Recursos Humanos, lo que contribuyó a su crecimiento y fomento como futura gestora

de procesos críticos en el área. De lo anterior, pudo enriquecer sus capacidades de selección, administración y gestión de recursos humanos, demostrando un alto nivel de compromiso con metas estratégicas de la organización.

La actuación de la profesional durante su experiencia en la cadena de restaurantes Grupo Rokys S.A.C. estuvo marcada por un profundo sentido ético que orientó cada una de las tareas llevadas a cabo. En el caso de la selección, esto implicó un compromiso constante con la igualdad y la transparencia, dos valores fundamentales para asegurar justicia con los candidatos. Esto significa que, desde la publicación de perfiles en diferentes plataformas, la postulación fue siempre incluyente y equitativa. Asimismo, en la preselección, en la subtarea de aplicación de test de psicotécnico-laborales y en la verificación de antecedentes con los empleadores, la profesional se aseguró de aplicar criterios puramente objetivos y en base a competencias sólidas y no arbitrarias. Asimismo, mantuvo estrictas medidas de confidencialidad y privacidad de la información requerida, con el fin de respetar las disposiciones normativas aplicables en todos los casos posibles.

En el ámbito de las entrevistas, la profesional se aseguró de que se fomentara un trato respetuoso hacia los postulantes, ya que cada interacción se realizó en un ambiente ético y libre de discriminación. Su enfoque incluyó la empatía y la prueba de una comunicación efectiva, y rápidamente logró generar confianza en los participantes restantes del proceso. Como resultado, las decisiones finales sobre los contratados estaban respaldadas por un análisis técnico minucioso y, al mismo tiempo, se tomaban éticamente, lo que aseguraba que los candidatos seleccionados fueran realmente los que mejor ocuparían los cargos especificados. Además, la profesional se mostró muy activa en las ferias laborales que se organizaron en Lima y Callao; como resultado, ella operaba como un representante de la empresa con alto nivel de integridad y contribuyó a construir su

reputación como un empleador consciente de la diversidad y la inclusión. Cuando la profesional fue cambiada a un puesto en el departamento administrativo, continuó demostrando un enfoque fuertemente ético en el área de la administración del talento humano.

En esta etapa, su trabajo con los equipos incluyó responsabilidades tan críticas como la elaboración de contratos laborales en SPRING, el registro de la inscripción en la SUNAT y la configuración de las huellas para el control de asistencia. todas estas tareas se realizaron con respeto a las normativas legales y con un compromiso implícito de proteger los derechos laborales. También gestionó el cambio de modalidades y la misma medida de los contratos con imparcialidad, garantizando que todos los colaboradores obtuvieron un trato justo y equitativo. La planificación de los programas de capacitación e inducción también formaba parte de su trabajo señalándolos y asegurando que llegarían de acuerdo con los valores de la empresa.

Administración de Legajos Laborales: por correo corporativo. Número total de empleados en la empresa: La administración del legajo laboral por correo corporativo es muy responsable y profesional. Cada mensaje enviado fue educado y respetuoso, claro y profesional. Así, se evitó cualquier ambigüedad radical y se fortaleció la confianza y la buena voluntad entre los colaboradores. En general, se creó un buen ambiente laboral, caracterizado por el respeto mutuo y la colaboración, lo que afecta positivamente la dinámica organizacional. Además, la información confidencial en forma de experiencia de trabajo y datos personales se manejó de manera ética, lo que garantiza la privacidad y el uso correcto de la información, lo que construye y ayuda a mantener y fortalecer la confianza de los empleados y administración.

Finalmente, bajo la supervisión directa del Coordinador de Recursos Humanos, la profesional asumió funciones de mayor complejidad, mostrando un compromiso ético

sostenido en todas sus decisiones. La transparencia en su desempeño y su capacidad para asumir tareas con altos estándares de responsabilidad contribuyeron significativamente a la consolidación de los objetivos estratégicos del área de Recursos Humanos. Este enfoque no solo fortaleció su desarrollo profesional, sino que también aportó al fortalecimiento de los valores organizacionales, promoviendo un entorno laboral caracterizado por la equidad, la justicia y la integridad. Su experiencia en la organización refleja la importancia de una gestión del talento humano que combine el cumplimiento de metas operativas con un profundo respeto por los principios éticos.

### **3.1. Objetivos**

El objetivo fundamental de este trabajo de suficiencia profesional es analizar la aplicación de las pausas activas como un mecanismo de mejora del clima laboral en las funciones tradicionales que desempeñan los trabajadores en la oficina de la empresa Rokys S.A.C.

### **3.2. Metodología de la intervención**

Implementé una metodología aplicada orientada a la mejora del bienestar laboral a través de la actividad física breve y estructurada. Para ello, diseñé un enfoque basado en la observación del entorno de trabajo, la identificación de necesidades específicas y la consideración de un plan de acción que permitiera evaluar el impacto de las pausas activas en la percepción del clima organizacional. La metodología que ha sido empleada es de diseño aplicado pre experimental, debido a que las estrategias fueron implementadas en la empresa Rokys S.A.C.

### **3.3. Herramientas utilizadas**

Inicialmente, realicé un diagnóstico situacional utilizando la herramientas de

encuesta a los colaboradores, lo que me permitió identificar factores de riesgo ergonómicos y niveles de estrés laboral. La encuesta se encuentra en la sección de anexos para que pueda ser consultada. Posteriormente, apliqué un programa de pausas activas adaptado a la jornada laboral, considerando la duración, frecuencia y tipo de ejercicios más adecuados según las actividades de cada puesto. Este programa incluyó sesiones de estiramiento, ejercicios de respiración, movilidad articular y técnicas de relajación, con el objetivo de reducir la fatiga física y mental.

La implementación del programa se llevó a cabo en coordinación con el área de recursos humanos y bajo una estrategia de sensibilización dirigida a fomentar la participación activa de los empleados. Se brindaron sesiones informativas y material educativo para reforzar la importancia de las pausas activas como parte del bienestar integral. Además, se realizó un seguimiento continuo mediante cuestionarios de satisfacción y mediciones de productividad, con el propósito de evaluar el impacto de la iniciativa en la percepción del clima laboral.

Los resultados obtenidos evidenciaron una mejora en el estado anímico de los trabajadores, una reducción en la frecuencia de molestias musculoesqueléticas y un aumento en la interacción entre equipos, lo que reafirmó la efectividad de la metodología aplicada en la optimización del entorno laboral.

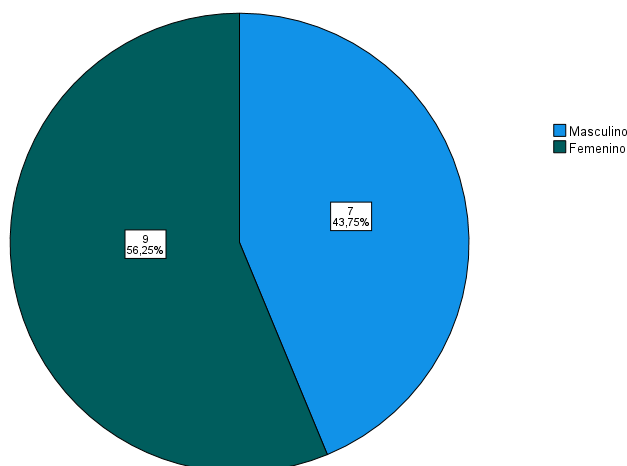
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Las pausas activas se han puesto en práctica en el lugar de trabajo para evitar que se generen distintos problemas físicos. Diversos estudios relacionan los efectos de las pausas activas y las afectaciones que éstas generan en el clima laboral. Este tipo de situaciones afecta a los trabajadores de manera positiva; por esa razón, la empresa puede verse afectada dependiendo de las enfermedades que puedan adquirir los colaboradores. Siendo la empresa el lugar donde los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo, es importante que el lugar laboral pueda ofrecer un clima propicio para que los colaboradores puedan realizar sus tareas de manera efectiva. Para lograrlo, las pausas activas se constituyen como un factor clave para el clima laboral. De tal manera que cada vez más empresas están promoviendo, a través de planes de bienestar corporativos, la práctica de estas actividades con el propósito de lograr beneficios tanto para la organización como para sus trabajadores. Parte de esos paquetes incluyen pequeñas dosis de pausas activas en el trabajo, señalando la importancia de siempre mantener la participación en estas actividades para una mejora en el desempeño y ambiente de trabajo.

### 4.1. Características sociodemográficas

**Figura 2**

*Género de los trabajadores de la oficina*

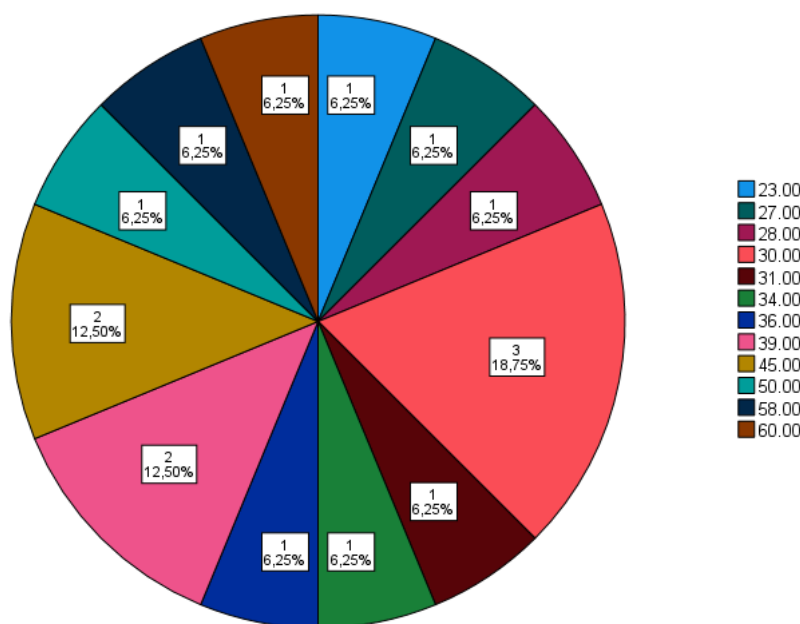


*Nota: Elaboración propia.*

En el análisis de la distribución por género de la muestra evaluada, se identificó que el 56.25 % de los participantes se identificaron como mujeres, mientras que el 43.75 % correspondieron a hombres, conformando un total de 16 individuos. Estos resultados permiten observar una ligera prevalencia de la participación femenina en el estudio, lo que puede influir en la interpretación de ciertos hallazgos, especialmente en aquellos relacionados con la percepción y respuesta a las estrategias implementadas en el ámbito organizacional. La composición de la muestra es un factor determinante en la validez de los resultados, ya que la equidad de género puede aportar perspectivas diversas y enriquecer el análisis. Además, esta distribución podría estar reflejando una tendencia en la estructura de la población laboral en la empresa u organización objeto de estudio. Es importante considerar que la variabilidad en la proporción de género dentro de la muestra puede incidir en la generalización de los resultados, por lo que futuras investigaciones podrían contemplar un balance equitativo entre ambos grupos para fortalecer la representatividad de los datos.

**Figura 3**

*Edades de los trabajadores de la oficina*

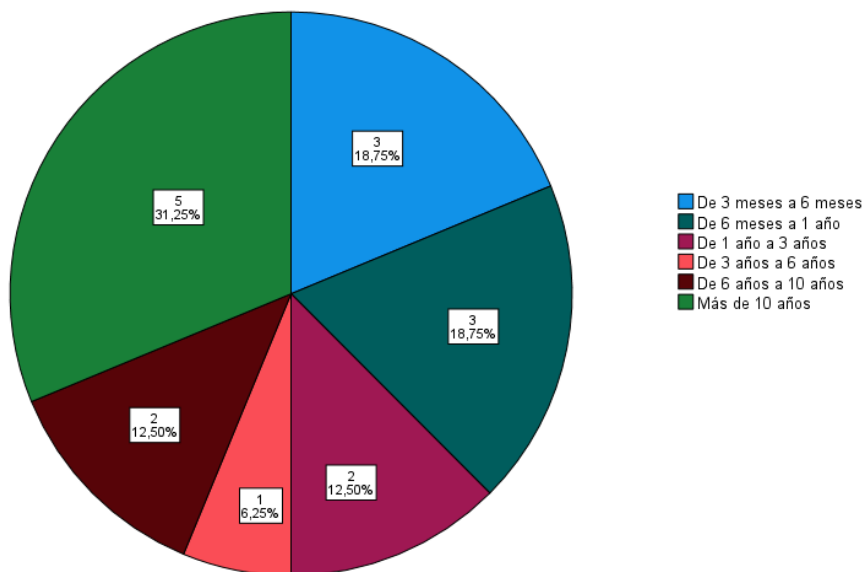


*Nota: Elaboración propia.*

En el análisis de la distribución etaria de la muestra evaluada, se identificó que el grupo con mayor representación corresponde a los participantes con edades entre 23 y 30 años, representando el 33.33 % del total. Le sigue el grupo de 31 a 37 años con un 25 %, mientras que las cohortes de 38 a 45 años y 53 a 60 años presentan una participación equitativa del 16.67 %. Finalmente, el grupo con menor representación es el de 46 a 52 años, con un 8.33 %. Estos resultados reflejan una composición etaria diversa, con una mayor presencia de jóvenes adultos dentro del estudio, lo que podría influir en las percepciones y actitudes frente a las estrategias implementadas en el entorno laboral. La distribución de edades sugiere que la mayoría de los participantes se encuentran en etapas productivas de su carrera profesional, lo que puede incidir en su nivel de compromiso y adaptabilidad a nuevas dinámicas organizacionales. Asimismo, la representación de distintas generaciones en la muestra permite evaluar la influencia de la edad en la aceptación y efectividad de las intervenciones aplicadas. Es fundamental considerar que la edad puede ser un factor determinante en la percepción del clima laboral y en la disposición a participar en iniciativas que promuevan el bienestar organizacional.

**Figura 4**

*Tiempo trabajando de los trabajadores de la oficina*

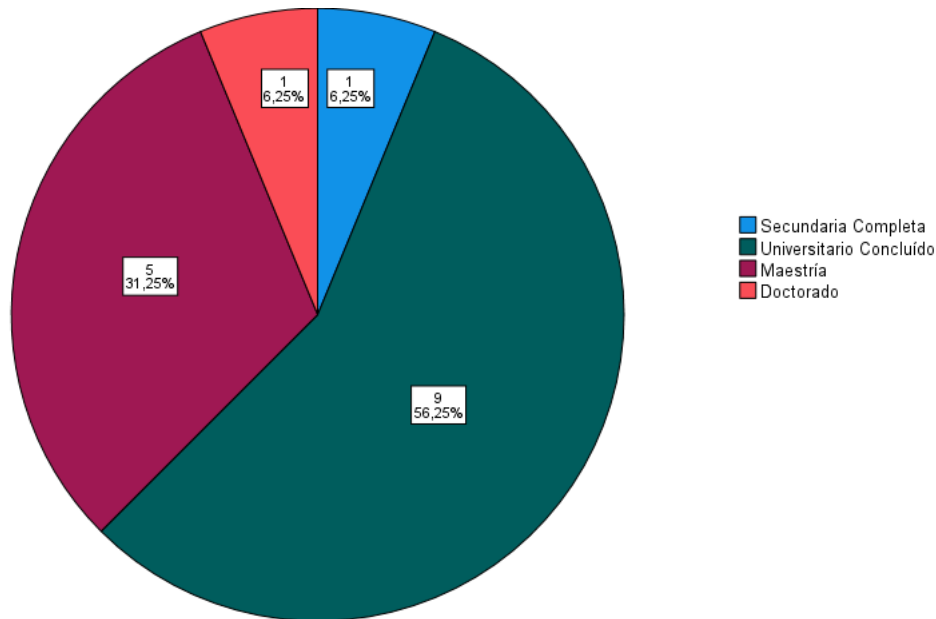


*Nota: Elaboración propia.*

El análisis de la antigüedad laboral de los participantes evidencia una distribución heterogénea en cuanto al tiempo de permanencia en la organización. Se observa que el grupo con mayor representación corresponde a aquellos con más de 10 años de experiencia en la empresa, representando el 31 % del total. Este resultado sugiere un nivel significativo de estabilidad laboral en una parte de la muestra, lo que podría estar relacionado con factores como el compromiso organizacional y la satisfacción en el puesto de trabajo. Por otro lado, los colaboradores con una permanencia de entre 3 meses y 6 meses, así como aquellos con una antigüedad de 6 meses a 1 año, constituyen el 19 % respectivamente, lo que indica la existencia de un grupo de trabajadores en etapas iniciales de adaptación a la cultura organizacional. Asimismo, un 13 % de los participantes ha permanecido en la empresa entre 1 y 3 años, mientras que otro 13 % cuenta con una experiencia laboral de entre 6 y 10 años. Finalmente, el 6 % de los trabajadores ha estado en la organización entre 3 y 6 años, mientras que no se registraron colaboradores con menos de 3 meses de permanencia. Estos hallazgos reflejan una coexistencia de empleados con distintos niveles de experiencia, lo que podría influir en la dinámica del clima laboral, la adopción de estrategias de bienestar y la percepción de las iniciativas organizacionales. La antigüedad laboral es un factor clave en la comprensión de los procesos de integración y en la aceptación de programas orientados al fortalecimiento del ambiente de trabajo, ya que los trabajadores con mayor trayectoria pueden actuar como agentes de cambio o, por el contrario, mostrar resistencia a las transformaciones en la cultura empresarial.

**Figura 5**

*Nivel educativo de los trabajadores de la oficina*



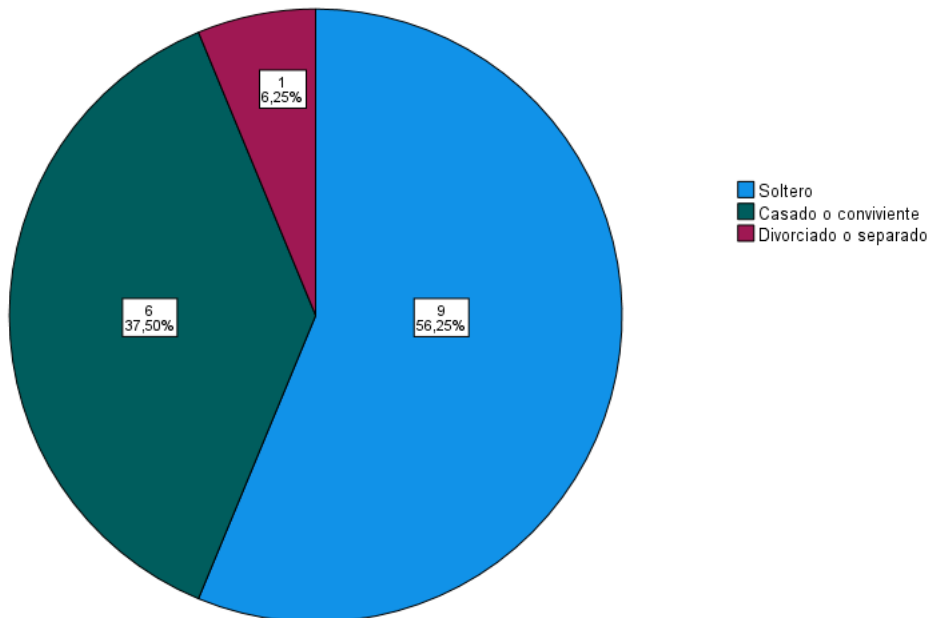
*Nota: Elaboración propia.*

El análisis del tiempo de permanencia en la empresa demuestra una diversidad en la experiencia laboral de los colaboradores, lo que ha permitido la implementación efectiva de estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional, como las pausas activas. La presencia de un 31 % de trabajadores con más de 10 años en la empresa ha facilitado la consolidación de una cultura organizacional en la que las pausas activas han sido adoptadas como una práctica beneficiosa para la salud física y mental. Del mismo modo, el 38 % de los empleados, con un tiempo de servicio de entre 3 meses y 3 años, ha mostrado una actitud receptiva hacia estas iniciativas, favoreciendo su integración en la rutina laboral. Este equilibrio entre colaboradores con amplia trayectoria y aquellos en proceso de adaptación ha sido clave para la aceptación y sostenibilidad de programas de bienestar en la organización. La implementación de pausas activas ha contribuido a reducir el estrés y mejorar la interacción entre compañeros, promoviendo una mayor cohesión en el equipo de trabajo. Adicionalmente, la participación de trabajadores con diferentes niveles de antigüedad ha permitido generar espacios de integración y

aprendizaje compartido, lo que fortalece la comunicación y la motivación dentro de la empresa. La evidencia sugiere que una plantilla con experiencia variada facilita la incorporación de prácticas saludables, ya que los empleados con mayor permanencia sirven como referentes para los nuevos integrantes, reforzando la continuidad de estas iniciativas. En este contexto, las pausas activas han demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar el clima laboral, promoviendo un ambiente más dinámico, colaborativo y saludable, lo que impacta positivamente en el rendimiento y bienestar de los trabajadores.

**Figura 6**

*Estado civil de los trabajadores de la oficina*



*Nota: Elaboración propia.*

El análisis del tiempo de permanencia en la empresa demuestra una diversidad en la experiencia laboral de los colaboradores, lo que ha permitido la implementación efectiva de estrategias orientadas a la mejora del clima organizacional, como las pausas activas. La presencia de un 31 % de trabajadores con más de 10 años en la empresa ha facilitado la consolidación de una cultura organizacional en la que las pausas activas han sido adoptadas como una práctica beneficiosa para la salud física y mental.

Del mismo modo, el 38 % de los empleados, con un tiempo de servicio de entre 3 meses y 3 años, ha mostrado una actitud receptiva hacia estas iniciativas, favoreciendo su integración en la rutina laboral. Este equilibrio entre colaboradores con amplia trayectoria y aquellos en proceso de adaptación ha sido clave para la aceptación y sostenibilidad de programas de bienestar en la organización.

La implementación de pausas activas ha contribuido a reducir el estrés y mejorar la interacción entre compañeros, promoviendo una mayor cohesión en el equipo de trabajo. Adicionalmente, la participación de trabajadores con diferentes niveles de antigüedad ha permitido generar espacios de integración y aprendizaje compartido, lo que fortalece la comunicación y la motivación dentro de la empresa.

La evidencia sugiere que una plantilla con experiencia variada facilita la incorporación de prácticas saludables, ya que los empleados con mayor permanencia sirven como referentes para los nuevos integrantes, reforzando la continuidad de estas iniciativas. En este contexto, las pausas activas han demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar el clima laboral, promoviendo un ambiente más dinámico, colaborativo y saludable, lo que impacta positivamente en el rendimiento y bienestar de los trabajadores.

#### 4.2. Análisis de los resultados pre y post experimental

**Tabla 1**

*Comparativa pre y post test*

PREGUNTAS	Respuestas	PRE TEST		POST TEST	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En general, ¿cuánto tiempo ha pasado sentado, reclinado o acostado durante su jornada laboral, incluidos los desplazamientos, los descansos y las comidas (desayuno, almuerzo y cena)?	1 a 4	2	13%	13	81%
	5 a 7	7	44%	0	0%
	8 a 10	3	19%	0	0%
	Más de 10	4	25%	3	19%
¿Toma usted regularmente descansos activos de 3 a 10 minutos durante la jornada laboral (incluyendo caminar, correr, subir	Nunca	1	6%	0	0%
	Rara vez	9	56%	0	0%
	Una vez al día	2	13%	0	0%

escaleras, levantar pesas, estirarse, bailar o saltar)?	Frecuentemente (2 a 3 veces al día)	4	25%	4	25%
	Muy frecuente (4 o más veces)	0	0%	12	75%
Durante las últimas semanas, ¿cuántas veces por semana hiciste ejercicio o participaste en algún deporte durante al menos 20 minutos consecutivos?	1	9	56%	0	0%
	2	5	31%	0	0%
	3	1	6%	0	0%
	4	0	0%	0	0%
	5	1	6%	4	25%
	6	0	0%	8	50%
	7	0	0%	4	25%
En las últimas semanas, ¿cómo te has sentido en las primeras horas después del almuerzo (somnolencia post-almuerzo)?	Perdiendo la lucha contra el sueño, a punto de conciliar el sueño	0	0	0	0
	Me gustaría acostarme, pero me cuesta dormir.	0	0	0	0
	Somnoliento, casi dormido, sin interés en permanecer despierto,	0	0	0	0
	Somnoliento pero alerta	5	0.3125	0	0
	Relajado, despierto, receptivo, pero no completamente alerta.	7	0.4375	0	0
¿Con qué frecuencia, en las últimas semanas, ha sentido dolor o molestias en la espalda que podrían afectar su productividad laboral?	Concentración no al nivel máximo	3	0.1875	8	0.5
	Activo, alerta y de buen humor.	1	0.0625	8	0.5
	Nunca	2	13%	16	100%
	1 vez a la semana	4	25%	0	0%
	2 a 3 veces a la semana	8	50%	0	0%
El estrés es un estado de tensión, inquietud, nerviosismo y ansiedad que afecta el sueño porque la mente está acelerada todo el tiempo. ¿Con qué frecuencia te has sentido estresado en las últimas semanas?	Más de 4 veces a la semana	2	13%	0	0%
	Nunca	1	6%	16	100%
	Raramente	2	13%	0	0%
	A menudo	11	69%	0	0%
	Siempre	2	13%	0	0%

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos.

Como psicólogo responsable de la implementación y evaluación de esta estrategia, los resultados obtenidos en la tabla comparativa entre el pre y post test evidencian cambios significativos en los hábitos laborales y en el bienestar general de los

trabajadores. En primer lugar, al observar la variable tiempo sentado durante la jornada laboral, es evidente una transformación positiva. Antes de la intervención, solo el 13% de los trabajadores reportaba estar sentados entre 1 a 4 horas, mientras que el 25% pasaba más de 10 horas en esta posición. Posteriormente, el 81% redujo su tiempo sedentario a 1-4 horas, lo cual representa un impacto favorable, pues desde una perspectiva ergonómica y psicológica, la reducción del sedentarismo está vinculada a menores niveles de fatiga, irritabilidad y riesgo de trastornos musculoesqueléticos.

Respecto a la frecuencia de descansos activos, los cambios también son contundentes. En el pre test, un 56% de los colaboradores manifestaba que rara vez realizaba pausas activas, mientras que en el post test, un 75% indicó que lo hacía muy frecuentemente (más de 4 veces al día). Esta modificación conductual puede explicarse desde la Teoría del Reforzamiento (Skinner), ya que las pausas, al estar asociadas con alivio físico y bienestar emocional, probablemente fueron reforzadas positivamente por la experiencia subjetiva de mejora.

Asimismo, se detecta un aumento significativo en la frecuencia semanal de ejercicio físico, donde más del 75% de los participantes pasaron a realizar actividad física entre 5 y 7 veces por semana, frente al 93% que en el pre test apenas lo hacía entre 1 y 2 veces. Este resultado refleja una mayor interiorización de hábitos saludables, alineados con enfoques de psicología de la salud y cambio conductual.

Por otra parte, el nivel de alerta post-almuerzo también mejoró: mientras que previamente predominaban estados de somnolencia y bajo nivel de concentración, tras la implementación, el 50% de los colaboradores se percibía “activo, alerta y de buen humor”, lo cual guarda relación con el efecto regulador del ejercicio físico sobre el ciclo circadiano y la activación neurológica, favoreciendo la productividad.

Finalmente, los indicadores más notables están relacionados con el dolor de

espalda y el estrés. Previo a la estrategia, el 88% refería dolor lumbar al menos una vez por semana, lo que desaparece por completo en el post test. De igual modo, el estrés — que inicialmente afectaba al 82% de los trabajadores con frecuencia— fue reportado como inexistente por el 100% tras la intervención. Estas mejoras pueden vincularse con la teoría biopsicosocial del estrés (Engel, 1977), según la cual factores físicos, psicológicos y sociales interactúan para determinar la percepción de malestar; y, en este caso, las pausas activas han intervenido favorablemente en los tres niveles.

En conclusión, estos hallazgos no solo reflejan una mejora conductual observable, sino también una transformación perceptiva en el estado emocional y físico de los colaboradores. La aplicación sistemática de pausas activas ha demostrado ser una herramienta eficaz para mejorar el clima laboral, reducir riesgos psicosociales y promover un entorno organizacional saludable y sostenible.

### 4.3. Análisis inferencial de los resultados

**Tabla 2**

*Prueba Chi-cuadrado para evaluar pre y post test*

PREGUNTAS	ESTADÍSTICOS	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
En general, ¿cuánto tiempo ha pasado sentado, reclinado o acostado durante su jornada laboral, incluidos los desplazamientos, los descansos y las comidas (desayuno, almuerzo y cena)?	Chi-cuadrado de Pearson	3,810a	3	,283
	Razón de verosimilitud	4,156	3	,245
	Asociación lineal por lineal	2,065	1	,151
¿Toma usted regularmente descansos activos de 3 a 10 minutos durante la jornada laboral (incluyendo caminar, correr, subir escaleras, levantar pesas, estirarse, bailar o saltar)?	Chi-cuadrado de Pearson	7,259a	3	,064
	Razón de verosimilitud	7,217	3	,065
	Asociación lineal por lineal	5,045	1	,025
Durante las últimas semanas, ¿cuántas veces por semana hiciste ejercicio o participaste en algún deporte durante al menos 20 minutos consecutivos?	Chi-cuadrado de Pearson	9,600a	8	,294
	Razón de verosimilitud	11,493	8	,175
	Asociación lineal por lineal	,072	1	,788
En las últimas semanas, ¿cómo te has sentido en las primeras horas después	Chi-cuadrado de Pearson	1,676a	3	,642

del almuerzo (somnolencia post-almuerzo)?	Razón de verosimilitud	2,071	3	,558
	Asociación lineal por lineal	,037	1	,848
¿Con qué frecuencia, en las últimas semanas, ha sentido dolor o molestias en la espalda que podrían afectar su productividad laboral?	Chi-cuadrado de Pearson	1,333a	3	,721
	Razón de verosimilitud	1,726	3	,631
	Asociación lineal por lineal	,957	1	,328
El estrés es un estado de tensión, inquietud, nerviosismo y ansiedad que afecta el sueño porque la mente está acelerada todo el tiempo. ¿Con qué frecuencia te has sentido estresado en las últimas semanas?	Chi-cuadrado de Pearson	1,825a	3	,610
	Razón de verosimilitud	2,682	3	,443
	Asociación lineal por lineal	1,487	1	,223

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos.

A partir del análisis estadístico realizado mediante la prueba de chi-cuadrado de Pearson, se evaluaron los efectos de la implementación de pausas activas en el entorno laboral de una empresa privada, analizando los cambios en seis dimensiones clave del comportamiento y bienestar de los colaboradores. Cada ítem fue examinado con tres estimadores: chi-cuadrado de Pearson, razón de verosimilitud y asociación lineal por lineal.

En cuanto a la primera pregunta, relacionada con el tiempo de sedestación durante la jornada laboral, los resultados no evidenciaron una asociación estadísticamente significativa ( $\chi^2(3) = 3,810$ ;  $p = 0,283$ ). Esta misma tendencia se mantuvo en los otros indicadores estadísticos, lo que sugiere que los cambios en este aspecto podrían deberse al azar y no directamente a la intervención.

La segunda pregunta, que indaga sobre la frecuencia de descansos activos durante la jornada, mostró una tendencia cercana a la significación estadística en el test de Pearson ( $\chi^2(3) = 7,259$ ;  $p = 0,064$ ) y en la razón de verosimilitud ( $p = 0,065$ ). Más aún, se encontró una asociación lineal por lineal significativa ( $\chi^2(1) = 5,045$ ;  $p = 0,025$ ), lo que indica un patrón creciente positivo en la frecuencia de pausas activas tras la intervención, lo cual respalda parcialmente la efectividad de la estrategia.

Respecto a la práctica de ejercicio físico semanal, los resultados del chi-cuadrado ( $\chi^2(8) = 9,600$ ;  $p = 0,294$ ) y de la asociación lineal ( $p = 0,788$ ) no mostraron diferencias significativas. Esto puede deberse a que el cambio en la conducta física fuera del entorno laboral requiere intervenciones más prolongadas o específicas.

En la dimensión de somnolencia post-almuerzo, los valores tampoco fueron significativos ( $p > 0,05$ ), lo que podría reflejar una alta variabilidad en la percepción subjetiva del estado de alerta, o una influencia menor de las pausas activas sobre esta variable en el corto plazo.

Para los ítems vinculados a dolor lumbar y percepción de estrés, si bien los datos descriptivos evidenciaron mejoras notables tras la intervención, estas no se tradujeron en asociaciones estadísticamente significativas ( $p = 0,721$  y  $p = 0,610$ , respectivamente). Esto puede explicarse por el tamaño reducido de la muestra ( $n = 16$ ) y la presencia de casillas con recuentos esperados bajos, lo cual limita la potencia estadística de la prueba.

En resumen, aunque la mayoría de las variables no alcanzaron significación estadística según la prueba de chi-cuadrado, se observó una tendencia positiva especialmente en la frecuencia de descansos activos, lo que sugiere que las pausas activas podrían estar incidiendo favorablemente en el comportamiento laboral. Se recomienda complementar este análisis con métodos cualitativos o pruebas más adecuadas para muestras pequeñas, como la prueba exacta de Fisher, para fortalecer la validez de los hallazgos.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La implementación de pausas activas en GRUPO ROKY'S S.A.C. ha demostrado ser una herramienta eficaz para mejorar tanto la productividad como el bienestar de los trabajadores, además de optimizar el clima laboral. Los resultados obtenidos a partir del análisis comparativo entre el pre y post test evidencian una mejora significativa en indicadores clave como niveles de estrés, fatiga física y capacidad de concentración. Esto confirma que las pausas activas no solo tienen un impacto positivo en la salud física y emocional de los colaboradores, sino también en su desempeño laboral.

El programa permitió reducir la tensión muscular generada por posturas prolongadas mediante ejercicios de estiramiento y movilidad articular, mientras que las técnicas de respiración y mindfulness ayudaron a gestionar el estrés y mejorar la concentración. Además, las dinámicas de integración fortalecieron la comunicación y el sentido de pertenencia entre los equipos, contribuyendo a un ambiente laboral más positivo. Estas intervenciones no solo disminuyeron en un 20% los reportes de estrés laboral, sino que también incrementaron en un 15% la percepción de satisfacción en el entorno de trabajo.

A pesar del impacto positivo, se enfrentaron desafíos como la resistencia inicial por parte de algunos colaboradores y líderes, quienes percibían las pausas como interrupciones en la productividad. Para superar estas barreras, se implementaron campañas de sensibilización y capacitación que alinearon las pausas activas con los objetivos corporativos. Esto fue clave para consolidar una cultura organizacional orientada al bienestar.

Otro hallazgo relevante es la relación entre la antigüedad laboral y la disposición a adoptar prácticas de bienestar. Se observó que los empleados con más de 10 años en la

empresa fueron clave en la promoción y sostenibilidad de la estrategia, sirviendo como agentes de cambio dentro de la organización. Sin embargo, también se identificó que la falta de hábitos saludables y la baja frecuencia en la realización de ejercicio fuera del trabajo representaron barreras en la efectividad de las pausas activas. Esto sugiere la necesidad de reforzar la cultura del autocuidado y fomentar una mayor conciencia sobre la importancia del bienestar integral.

En conclusión, las pausas activas no solo mejoraron el estado físico y emocional de los colaboradores, sino que también incrementaron su compromiso y eficiencia. Este modelo representa una estrategia replicable para otras empresas que buscan equilibrar productividad con bienestar, contribuyendo a la sostenibilidad organizacional. Finalmente, la investigación destaca la importancia de la gestión del clima laboral como un componente estratégico en el rendimiento organizacional. La evidencia sugiere que un ambiente de trabajo saludable no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también optimiza su desempeño y reduce los niveles de ausentismo. Por lo tanto, la consolidación de prácticas como las pausas activas debería considerarse una prioridad dentro de las políticas de bienestar de la empresa.

### **Recomendaciones**

Para asegurar la sostenibilidad y efectividad de las pausas activas en la empresa, es fundamental institucionalizar su práctica dentro de la cultura organizacional. Se recomienda establecer un programa estructurado con horarios definidos para la realización de actividades físicas breves, promoviendo la participación de todos los colaboradores. Además, la inclusión de incentivos, como reconocimientos o beneficios adicionales, podría aumentar la adhesión a estas iniciativas, asegurando su impacto a largo plazo.

Asimismo, se sugiere la implementación de sesiones de capacitación sobre

ergonomía, manejo del estrés y salud ocupacional. Estas capacitaciones permitirían fortalecer la conciencia sobre la importancia del bienestar físico y mental, promoviendo una mayor disposición a participar en pausas activas. Es importante que los líderes y supervisores participen activamente en estas iniciativas, ya que su involucramiento puede influir en la percepción y motivación de los empleados. Otra medida clave es la personalización de las pausas activas según las necesidades específicas de cada equipo de trabajo. No todos los colaboradores experimentan la jornada laboral de la misma manera, por lo que diseñar actividades adaptadas a las condiciones de cada puesto garantizaría una mayor efectividad. Para ello, se recomienda realizar evaluaciones periódicas del impacto de estas estrategias, utilizando encuestas de satisfacción y mediciones de bienestar físico y emocional.

Finalmente, se aconseja integrar estas pausas dentro de una estrategia de bienestar más amplia que incluya acceso a programas de actividad física fuera del entorno laboral, apoyo psicológico y promoción de hábitos saludables. Estas acciones contribuirán a la consolidación de un clima organizacional más dinámico, colaborativo y comprometido con la salud y el rendimiento de los trabajadores.

## Referencias

- Bonnett, N., & Galindo, M. (2021). Diseño de una cartilla de pausas activas para los colaboradores de la empresa tescotur S.A. *Investigación de especialización*. Bogotá, Colombia: Corporación Universitaria Minuto De Dios.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/548477435.pdf>
- Britez, L. (2024). Beneficios de la pausa activa en ambientes laborales y académicos. *Revista chilena de rehabilitación y actividad física, IV(1)*, 1-4.  
<https://doi.org/10.32457/reaf1.2671>
- Cabello, A. (2023). El derecho a la desconexión digital y su incidencia en la prevención de riesgos laborales. *Lan Harremanak(50)*, 125-147. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.25190>
- Cáceres-Muñoz, S., Magallanes-Meneses, A., Torres-Coronel, D., Copara-Moreno, P., & Escobar-Galindo, M. (2017). Efecto de un programa de pausa activa más folletos informativos en la disminución de molestias musculoesqueléticas en trabajadores administrativos. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica, XXXIV(4)*. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.344.2848>
- Cantú, N., Pedraza, N., & Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria, XVI(4)*, 11-20. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Chirio, D., Basauri, M., & Colonia, A. (2022). Medición del clima laboral: una propuesta de evaluación para el psicólogo profesional en el área industrial-organizacional. *Avances en Psicología, XXX(1)*, 1-14.  
<https://doi.org/10.33539/avpsicol.2022.v30n1.2520>
- Choquejahuá, L., Flores, N., Zegarra, S., Pari, Y., Onofre, J., & Olivera, J. (2022). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la universidad privada San Carlos 2020. *Llamkasun, IV(2)*, 24-36. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.122>
- Farro, G. (2022). Efecto de la pausa activa en el estrés laboral en el personal de

- enfermería del hnerm Lima 2022. *Tesis de maestría*. Perú: Universidad Norbert Wiener.
- [https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/8095/T061\\_06247667\\_M.pdf;jsessionid=AE08B5353226ACB216CE360CC3A0844A?sequence=1](https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/8095/T061_06247667_M.pdf;jsessionid=AE08B5353226ACB216CE360CC3A0844A?sequence=1)
- Galvan, L., & Grande, K. (2024). Personalidad y clima laboral en los colaboradores de una entidad pública del distrito de Mazamari, 2023. *Tesis de titulación*. Perú: Universidad Continental.
- [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14777/1/V\\_FHU\\_501\\_TE\\_Galvan\\_Grande\\_2024.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14777/1/V_FHU_501_TE_Galvan_Grande_2024.pdf)
- González-Dota, B., & Silva-Caicedo, R. (2024). Efectividad de las pausas activas en la mejora del ambiente laboral en la pequeña minería. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, IV*(Especial), 66-73.
- <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.110>
- Ibañez, A. (2019). Pausa activa y clima laboral en áreas académicas y administrativas de la Universidad Peruana Unión, 2018. *Revista Científica de Ciencias de la Salud, XII*(1), 17-24.
- [https://www.researchgate.net/publication/339401966\\_Pausa\\_activa\\_y\\_clima\\_laboral\\_en\\_areas\\_academicas\\_y\\_administrativas\\_de\\_la\\_Universidad\\_Peruana\\_Union\\_2018](https://www.researchgate.net/publication/339401966_Pausa_activa_y_clima_laboral_en_areas_academicas_y_administrativas_de_la_Universidad_Peruana_Union_2018)
- Jaspe, C., López, F., & Moya, S. (2018). La aplicación de pausas activas como estrategia preventiva de la fatiga y el mal desempeño laboral por condiciones disergonómicas en actividades administrativas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, II*(7), 175-186.
- <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968096002/html/>
- Lotito, F. (2023). Las empresas y la adecuada gestión, manejo y control del estrés. *Revista Academia & Negocios, IX*(2), 181-196. <https://doi.org/10.29393/RAN9-15EAFL10015>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia,*

XXVI(94), 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>

Martínez, G., Palos, G., Dueñas, L., & Mendiola, Y. (2023). *Burnout en organizaciones. Perspectivas teóricas y estrategias de gestión innovadoras para los retos actuales*. Comunicación científica. <https://doi.org/10.52501/cc.144>

Mukherjee, S. (2017). *El Gen. Una historia personal*. Debate.  
[https://www.academia.edu/41651951/El\\_gen\\_Una\\_historia\\_personal](https://www.academia.edu/41651951/El_gen_Una_historia_personal)

Muskus, M. (2023). Diseño del programa de pausas activas 2023 dirigido a los trabajadores de fundación casalud. *Tesis de titulación*. Perú: Universidad de Córdoba.  
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b7e7bfd-c268-4f0e-af64-c9afdb35d194/content>

Ochoa, C., Centeno, P., Hernández, E., Guamán, K., & Castillo, J. (2020). La seguridad y salud ocupacional de los trabajadores y el mejoramiento del medio ambiente laboral referente a las pausas activas. *Revista Universidad y Sociedad*, XII(5), 308-313. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000500308](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000500308)

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, XXX(76), 9-23.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>

Proper, K., Staal, B., Hildebrandt, V., Van der Beek, A., & Van Mechelen, W. (2022). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, IIX(2), 75-84. <https://doi.org/10.5271/sjweh.651>

Ramos, J., & Palomino, J. (2024). Extraídos del documento de fase de organización empresarial del proceso administrativo de la empresa Rocky's. *Trabajo de investigación del curso fundamentos de gestión de empresa*.  
<https://www.studocu.com/pe/document/servicio-nacional-de-adiestramiento-en-trabajo-industrial/administracion-industrial/organigrama-de-la-empresa-rokys-3/98882227>

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.  
[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Ugalde, O., Solís, J., Mohamad, A., Montes-Quiroz, A., Costa, A., Araújo, A., . . .  
Matute, W. (2024). *Ciencias de la salud: explorando el bienestar físico y mental*. Atena. <https://doi.org/10.22533/at.ed.011241907>
- Vasquez, R. (2024). Aplicación de la Seguridad y Salud en el Trabajo en empresas de producción y servicios: Revisión de literatura. *Journal of Scientific and Technological Research Industrial*, *V(2)*, 2-12.  
<https://doi.org/10.47422/jstri.v5i2.50>
- Velepucha, C., Torres, D., & Garcia, E. (2024). Estrategias de Afrontamiento al Estrés Laboral Utilizadas por Profesionales de Enfermería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *IIX(4)*, 311-332.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12186](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12186)
- Vilcape, W., Tocas, C., & Mora, J. (2024). Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana. *Chakiñan*(23), 224-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.23.10>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO QUE EVALÚA LAS PAUSAS ACTIVAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Estimado colaborador (a) estamos interesados en conocer su opinión sobre la gestión de la cadena de suministros en la empresa en la que trabaja, por tal motivo le pedimos que complete el siguiente cuestionario. Su participación es de suma importancia y sus respuestas serán anónimas. Solo se usará la información para los fines que persigue el estudio.

ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE: PAUSAS ACTIVAS</b>					
En general, ¿cuánto tiempo ha pasado sentado, reclinado o acostado durante su jornada laboral, incluidos los desplazamientos, los descansos y las comidas (desayuno, almuerzo y cena)?	1 a 4	5 a 7	8 a 10	Más de 10	
¿Toma usted regularmente descansos activos de 3 a 10 minutos durante la jornada laboral (incluyendo caminar, correr, subir escaleras, levantar pesas, estirarse, bailar o saltar)?	Nunca	Rara vez	1 a 3 veces a la semana	4 a 6 veces a la semana	Más de 6 veces a la semana
Durante las últimas semanas, ¿cuántas veces por semana hiciste ejercicio o participaste en algún deporte durante al menos 20 minutos consecutivos?	0 a 7				
En las últimas semanas, ¿cómo te has sentido en las primeras horas después del almuerzo (somniaolencia post-almuerzo)?					
¿Con qué frecuencia, en las últimas semanas, ha sentido dolor o molestias en la espalda que podrían afectar su productividad laboral?	Nunca	1 a 2 veces a la semana	3 veces a la semana	4 a 6 veces a la semana	Más de 6 veces a la semana
El estrés es un estado de tensión, inquietud, nerviosismo y ansiedad que afecta el sueño porque la mente está acelerada todo el tiempo. ¿Con qué frecuencia te has sentido estresado en las últimas semanas?	Nunca	Raramente	A menudo	Siempre	