

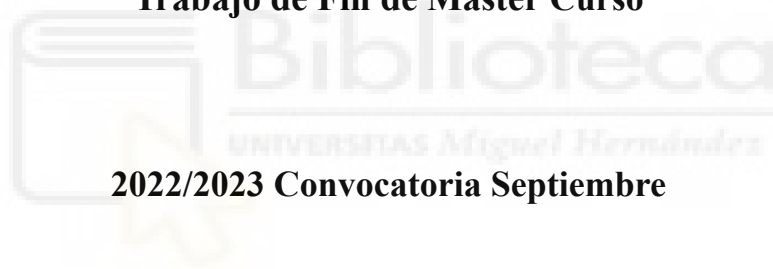


**MARHTO**

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

**Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones**

**Trabajo de Fin de Máster Curso**



**2022/2023 Convocatoria Septiembre**

**Orientación:** Trabajo de orientación profesional.

**Título:** Pausas activas y el rendimiento en el puesto de trabajo.

**Estudiante:** Aida Miralles Sempere

**Tutor:** Ángel Solanes Puchol

**Código OIR:** 230307071414

# Índice

<b>Resumen</b>	<b>1</b>
<b>1. Introducción.</b>	<b>2</b>
<b>2. Justificación</b>	<b>3</b>
<b>3. Supuestos de diseño</b>	<b>4</b>
<b>4. Metodología</b>	<b>4</b>
4.1. Objetivos	4
4.2. Contenidos de la intervención.	4
4.3. Temporización.	5
4.4. Variables e instrumentos.	6
4.5. Muestra.	8
4.6. Modelo de pausas activas.	9
4.7. Evaluación de los resultados.	13
<b>5. Conclusiones</b>	<b>17</b>
<b>6. Referencias bibliográficas</b>	<b>18</b>



## Resumen

La simbiosis es entendida como la relación de ayuda o apoyo que se establece entre dos personas cuando trabajan con un objetivo en común. Es por ello que el resultado del desempeño de un empleado, la forma en la que va llevando a cabo los objetivos y tareas encomendadas y la forma en la que se rige una organización son de vital importancia para que exista un entorno saludable. Por ello, el propósito que persigue el presente trabajo es evaluar la implementación de una guía de pausas activas a un equipo de una empresa de comida rápida. En esta valoración se determinaría si la guía tiene efectos beneficiosos para el rendimiento del grupo y si provoca mejoras en el área de la satisfacción y laboral. Igualmente se intentarán identificar cambios en el estado de agotamiento por “burnout” de los trabajadores.

Palabras clave: beneficios, descanso laboral, pausas activas, mejora.



# 1. Introducción.

Hoy en día se reconoce el estrés laboral como uno de los principales problemas para la salud. Una nueva encuesta revela que el estrés está aumentando en el lugar de trabajo en toda Europa (Safety and Health at Work EU-OSHA, 2022). Esto se debe al continuo estado de “kaisen” en el que vivimos. Las organizaciones y las personas están todo el tiempo en mejora continua, debido al dinamismo que el entorno tiene. Pero, no siempre es tan sencillo, no todos tienen la capacidad de adaptarse al cambio. Pues las organizaciones sufren el efecto de la evolución darwinista, no sigue el más fuerte sino el que sabe adaptarse.

Las causas más comunes que conllevan a esta problemática serían la falta de control sobre el trabajo que se realiza, la monotonía, plazos ajustados, trabajar a alta velocidad, la exposición a la violencia y condiciones de trabajo físicamente peligrosas (Noguera & Bestraten, 2011).

Es por ello que existe evidencia sólida que demuestra como el estrés laboral tiene consecuencias tanto sobre la salud y el bienestar del individuo como sobre el desarrollo de su trabajo. En concreto los principales síntomas individuales del estrés según (Noguera & Bestraten, 2011):

- *Manifestaciones emocionales*: irritabilidad, ansiedad, problemas de sueño...
- *Manifestaciones cognitivas*: dificultades para concentrarse, recordar, aprender cosas nuevas, tomar decisiones...
  - *Manifestaciones conductuales*: abuso de drogas, alcohol, tabaco ..
  - *Manifestaciones fisiológicas*: problemas de espalda, bajas defensas, úlceras...

Por tanto, los efectos del estrés sobre la salud se dan a nivel físico, psíquico y social. Es aquí donde destaca la importancia del tema que se quiere abordar en el presente trabajo, promover el estudio y la implementación de las pausas activas en los diferentes puestos de trabajo y empresas, intentando divulgar los beneficios y la importancia del descanso durante la jornada laboral. Es cierto que las organizaciones no pueden proteger a sus empleados contra el estrés originado fuera del trabajo, pero sí pueden protegerlos contra el estrés derivado de su actividad laboral.

Para ello, se debe de tener en cuenta los tipos de descansos como son las vacaciones anuales, descanso semanal y el diario. En este trabajo nos centraremos en las pausas durante la jornada laboral que hacen que esta pueda desarrollarse de manera saludable y eficiente. Para cada tipo de trabajo se requiere un tipo específico de descanso y lugar adecuado para ello.

En el Estatuto de Trabajadores (ET, RD Lea. 1/1995 y sus modificaciones posteriores) se incorporó las directrices de la Directiva marco 2003/88 sobre ordenación del tiempo de trabajo en el artículo 34. Del ET donde se destaca lo siguiente:

- Límites de jornadas de 40 horas semanales.
- Periodos mínimos de 12h de descanso entre jornadas.
- Periodo de descanso mínimo de 15 minutos cuando jornada excede las 6 horas.

- En menores de 18 años el tiempo de descanso será de 30 minutos si la jornada continuada excede las 4h y media.
- Las horas extraordinarias deben ser retribuidas a un valor no inferior al que ya se paga o compensarlas en tiempo de descanso retribuido equivalente.

Los descansos no dejan de ser una acción reparadora que, de realizarse adecuadamente, permitirán que la fatiga no llegue a ser crónica y la global diaria sea menor, manteniéndose el rendimiento en niveles aceptables (Nogareda & Bestratén , 2011).

Para apoyar el objetivo del presente trabajo se destacan estudios que reflejan que los turnos fijos producen incrementos en el rendimiento, mejora en las relaciones de familiares y una mejor planificación personal respecto a las diversas necesidades del trabajo (Sánchez, 2009)

Lo que conlleva a destacar la importancia de la productividad no solo para los trabajadores sino también para las organizaciones ya que, el incremento de esta provoca una reacción en cadena en el interior de la empresa. Lo que implica una mejor calidad de los productos, precios más competitivos, estabilidad de los empleos, supervivencia de la empresa en los mercados y, por lo tanto, mayores beneficios y bienestar de la sociedad (Rendón, 2017).

## 2. Justificación

El presente trabajo tiene la intención de evaluar la implementación de una guía de pausas activas a un equipo de una empresa de comida rápida. En esta valoración se determinaría si la guía tiene efectos beneficiosos para el rendimiento del grupo y si provoca mejoras en el área de la satisfacción y laboral. Igualmente se intentarán identificar cambios en el estado de agotamiento por “burnout” de los trabajadores.

Es cierto que debido al ambiente tan dinámico en el que están envueltas las empresas, los riesgos laborales y los factores estresantes están más presentes que nunca. Las organizaciones cada vez están más concienciadas sobre el bienestar y la salud, por lo que pretenden cuidar a su equipo y dotarles de habilidades e instrumentos que favorezcan su adaptación a las diferentes circunstancias que puedan ir surgiendo en el entorno empresarial.

Las pausas activas destacan por ser una herramienta para prevenir lesiones en el puesto de trabajo. Además, ayuda a recomponerse antes de volver a retomar el turno e iniciar otra vez el trabajo, ya que siguiendo una guía de ejercicios permite descansar y relajar la musculatura y la mente del estrés ocasionado por el trabajo. De este modo, fisioterapeutas del colegio de Cataluña resaltan que se pueden disminuir sobre un 40% las bajas laborales (Vilaró, 2019).

Por todo ello, se pretende implementar una propuesta de pausa activa guiada personalizada para el equipo de trabajo de la empresa de comida rápida que se ha elegido.

### **3. Supuestos de diseño**

El propósito que persigue el presente trabajo es evaluar la implementación de una guía de pausas activas a un equipo de una empresa del área de la hostelería. En esta valoración se determinaría si la guía tiene efectos beneficiosos para el grupo e interfiere de manera positiva con el rendimiento provocando mejoras en el área de la satisfacción y productividad.

Para ello se tiene en cuenta que la empresa tiene cierta propensión a realizar turnos partidos y rotativos. Por lo que los empleados llegan a hacer turnos de comida y cena con una hora de descanso intercalada a lo largo de la jornada que les provoca no poder volver a casa y tener que quedarse en el restaurante. Esto conlleva consecuencias negativas ya que mencionan sentirse más cansados. Por esta razón se ha realizado esta valoración para considerar una pausa de descanso más efectiva y provechosa para el personal.

A pesar de que en el lugar de trabajo existen carteles informativos sobre la guía de descansos según horas a trabajar y recordatorios para ingerir agua durante el turno de trabajo, no se llevan a cabo seguimiento por parte de los encargados. Lo que en alguna ocasión ha provocado que los trabajadores no descansen el tiempo que les pertenece o puedan ir a beber para refrescarse durante su jornada.

Por ello, se ha recordado y remarcado la importancia seguir la guía de posicionamiento del turno que se establece y, donde se recuerda el tiempo de descanso de los empleados. De este modo, se persigue que los empleados puedan parar durante su jornada de trabajo y realizar la guía en su descanso.

### **4. Metodología**

#### **4.1. Objetivos**

Objetivo general: Promover el estudio y la implementación de las pausas activas en los diferentes puestos de trabajo y empresas.

Objetivos específicos:

- Evaluar si tener unas correctas pausas de descanso mejora la productividad del trabajador.
- Divulgar los beneficios y la importancia del descanso durante la jornada laboral.

#### **4.2. Contenidos de la intervención.**

Para llevar a cabo la intervención del presente trabajo se realizó el diseño de la guía de pausas activas que se iba a seguir. Para ello se buscaron ejercicios para aliviar aquellas zonas del cuerpo que se ven más afectadas cuando se trabaja tantas horas de pie, como es este caso.

Una vez la guía estaba realizada, se presento a la gerente del restaurante para solicitar permiso. De este modo, tras la aceptación de las pausas activas que se proponían se realizó una reunión con el equipo para explicarles como iría desarrollándose la intervención. Por lo que se les informo que dentro en la zona de descanso tenían su disposición la guía de los ejercicios pero que de manera previa a ellos les haría un pase de cuestionario en este caso los cuestionarios son: el

- Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) de Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996). Adaptación al castellano de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000).
- CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 (J. L. Meliá y J. M. Peiró, 1998).

Además, se les informo que al mes siguiente volvería a pasarles ese mismo cuestionario otra vez, todo ello con el fin de comparar ambos resultados.

Durante ese mes se iría recopilando todos los días la información necesaria desde la TPV del restaurante al finalizar la jornada. LA TPV es el ordenador del restaurante que permite desde su sistema desde realizar devoluciones, tomar nota hasta conocer multitud de datos como ventas por media hora, número de tickets, número de productos vendidos por familia, etc. Sin embargo, en este caso, se recopilaron únicamente los tiempos de servicios y complementos vendidos.

Finalmente, una vez pasó el mes, se realizó el segundo y último pase de cuestionarios al equipo. Además se observo la venta total del mes previo a la intervención y durante la intervención para observar cambios significativos en cuanto a incrementos de la venta.

### 4.3. Temporización.

El proceso de intervención se puede dividir en varias *etapas*:

- **Etapa 1 (1 de marzo):** Diseñar modelo de pausas activas acorde al puesto de trabajo, en este caso en el sector de la hostelería.
- **Etapa 2 (5 de marzo):** Toma de contacto con la empresa donde se le propone a la gerente implementar la guía de ejercicios a realizar durante las pausas que realiza cada empleado.
- **Etapa 3 (10 de marzo):** Explicación a los empleados de la guía y pase de cuestionario a realizar. En este caso se han utilizado los siguientes cuestionarios como indicadores de mejora en el puesto de trabajo:
- Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) de Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996). Adaptación al castellano de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000).

- CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 ( J. L. Meliá y J. M. Peiró, 1998) (10 de marzo).
- **Etapa 4** (13 de marzo a 13 de abril): Inicio del pase de cuestionario y de seguimiento del modelo de pausa activa. Recopilación datos TPV.
- **Etapa 5** (14 de abril): Pase de los cuestionarios anteriormente mencionados para comparar los resultados obtenidos antes y después de realizar la pausa activa.

#### 4.4. Variables e instrumentos.

Para valorar los factores psicosociales se utilizó el **Cuestionario de Maslach BurnOut Inventory General Survey (MBI-GS) de Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996. Adaptación al castellano de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000). Este cuestionario mide el "burnout" que es un estado de agotamiento en el que el trabajador se muestra cínico y duda de su capacidad para hacerlo.**

*Este cuestionario está compuesto por 6 ítems en los que se le pide al sujeto que indique con qué frecuencia experimenta en su trabajo cada una de las experiencias que se describen en los ítems.*

1. Agotamiento: ítems 1, 2, 3, 4 y 6
2. Cinismo: ítems 8, 9, 13, 14 y 15
3. Eficacia Profesional: 5, 7, 10, 11, 12 y 16

Los valores en cada factor se obtienen de la media de las puntuaciones de los ítems que en él se incluyen. Escala tipo Likert de 7 puntos (0-nunca; 1-casi nunca; 2algunas veces; 3-regularmente; 4-bastantes veces; 5-casi siempre; 6siempre).

Dimensiones o factores:

1. Agotamiento: Mide la fatiga física y emocional.
2. Cinismo: Refleja indiferencia hacia el trabajo que uno realiza.
3. Eficacia Profesional: Perspectiva de desarrollo del trabajo.
4. Despersonalización: Es la cualidad de "burnout" que está de forma más exclusiva asociada al trabajo con personas.

Justificación psicométrica, Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000), encontraron coeficientes alfas de 0.85 (agotamiento emocional), 0.78 (cinismo) y 0.73 (eficacia profesional). Al



eliminar el ítem 13, el alfa de la escala de cinismo se incrementó hasta el 0.84. Gil-Monte y Peiró (1999), encontraron unos valores alfa de 0,72 (realización personal), 0,87 (agotamiento) y 0,57 (despersonalización).

Otro parámetro que mide el cuestionario es el “engagement”. De acuerdo con Maslach y Leiter (1997), el “engagement” se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones del “burnout”. Los trabajadores que puntúan alto en “engagement” tienen una alta energía y encajan perfectamente con su trabajo. En “engagement” se ha definido (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002) como un constructo motivacional positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, dedicación y absorción.

Dimensiones:

1. Vigor: se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y de unas fuertes ganas de esforzarse en el trabajo. Ítems 1, 2, 3, 4, 5 y 6
2. Dedicación: es un concepto cercano al término ‘implicación en el trabajo’ (job involvement) (Kanungo, 1982; Lawler y Hall, 1970). Ítems 7, 8, 9, 10 y 11.
3. Absorción: se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz realizando el trabajo, mientras se tiene la sensación de que el tiempo ‘pasa volando’ y uno se deja ‘llevar’ por el trabajo. Es un concepto cercano al término ‘flow’ o estado de experiencia óptima caracterizado por la atención focalizada, claridad mental, control sobre el ambiente, pérdida de auto-consciencia, distorsión del tiempo y disfrute de la tarea (Csikszentmihalyi, 1990). Ítems 12, 13, 14, 15 y 16.

La justificación psicométrica que Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000) encontraron fueron coeficientes alfas de 0.80(vigor), 0.92 (dedicación) y 0.75 (absorción)

El segundo cuestionario que se utilizó fue el **Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Melia & Peiró, 1998)**. Este cuestionario está relacionado con las diversas condiciones laborales que influyen en la satisfacción del trabajador como son la participación, supervisión, prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca y satisfacción con el ambiente físico. Compuesto por un total de 12 ítems. Utiliza una escala tipo Likert que abarca de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho).

Su justificación psicométrica alcanza una elevada escala de fiabilidad, en concreto, con un valor para el coeficiente alfa de Cronbach de 0.88.

Para medir la productividad, que son parámetros más relacionados con los beneficios hacia la propia organización, se han utilizado las siguientes herramientas para medirlos:

- *Tiempo de servicio*: Este aspecto es medido de forma automática por el sistema interno de la empresa. Este sistema detecta los diferentes pedidos que ingresan desde los canales del restaurante y contabiliza el tiempo que tarda hasta que el pedido está con el cliente.

- *Venta sugerida*: Este parámetro es calculado por el sistema de TPV donde se registran los pedidos. Este hace un acumulado de la venta sugerida que se ha realizado para aumentar el ticket medio. En este caso nos hemos centrado en los complementos de menú.

#### 4.5. Muestra.

Empresa de comida rápida estadounidense especializada en la elaboración de hamburguesas ubicada en Santa Pola. En este establecimiento el equipo se divide en un supervisor, un gerente, cuatro encargados y 17 operarios. Los turnos son de carácter rotativo con dos días libres a la semana. Por otro lado, en tienda consta de 3 puntos de venta diferentes:

- Barra, donde se atiende a los clientes por la caja y recogen su pedido por el mostrador, el tiempo ideal para cada pedido es de 2 minutos y 30 segundos siendo aceptado hasta 7 minutos de entrega como un rango aceptable.
- Auto, donde se atiende a los clientes a través de los cascos y se les entrega su pedido por ventanilla, el tiempo ideal es de 1 minuto y 30 segundos siendo aceptado hasta 2 minutos de como un rango aceptable entre realizar el pedido y entrega.
- Delivery, donde los clientes realizan desde sus casas el pedido y los repartidores se lo llevan, el tiempo ideal es de esperar de 30 segundos para pasar a cocina y de menos de 20 minutos para ser entregado siendo aceptado un máximo de 30 minutos como un rango bueno.



## 4.6. Modelo de pausas activas.

Se diseñó un modelo de pausas activas que fuera breve ya que también quería que tuvieran tiempo para poder comer o realizar otras tareas de su agrado en su tiempo libre. Esta guía fue explicada y tutorizada hasta que los empleados tenían autonomía para realizarla de manera independiente, ya que en la empresa se carecía de pausas activas establecidas con anterioridad.

De este modo, la guía quedó estructurada de la siguiente forma:

### Imagen 1

Cronograma de la guía de pausas activas.



Nota. Para tener un orden de ejecución en los ejercicios se realizó el presente itinerario. Elaboración propia.

## Imagen 2

### Ejercicios para zonas cervicales

# EJERCICIO 1: CERVICALES

**A FLEXIÓN**



Realizar movimientos suaves llevando el mentón hacia el pecho y luego volver a la posición inicial.

Aguantar 5 segundos en flexión y soltar.  
3 repeticiones

**B INCLINACIÓN LATERAL**



Inclinar la cabeza hacia el costado acercando la oreja al hombro, primero hacia un lado, volver al medio suavemente y luego al otro lado.

Aguantar 5 segundos en cada inclinación.  
Repetir 3 veces cada lado.

**C ROTACIÓN**



Girar la cabeza hacia un lado y luego al otro lentamente, manteniendo la mirada horizontal. Siempre acompañar los movimientos con la respiración, tomando aire por la nariz y exhalando por la boca.

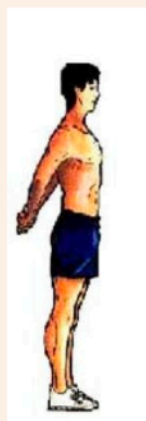
Aguantar 5 segundos.  
Repetir 3 veces por lado.

Nota. Guía visual de apoyo a la descripción de los ejercicios.  
Elaboración propia.

### Imagen 3

Ejercicios para hombros

## EJERCICIO 2: HOMBROS



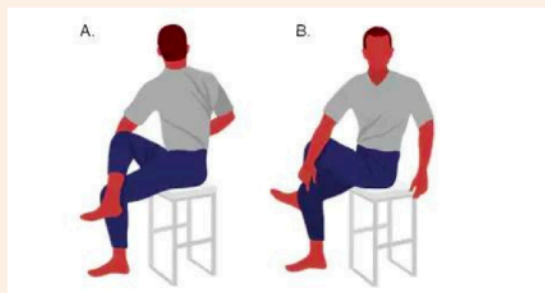
**Tomarse las manos por detrás de la espalda y echar hacia atrás los hombros. Aguantar 5 segundos, soltamos y repetimos por 3 veces.**

Nota. Guía visual de apoyo a la descripción de los ejercicios. Elaboración propia.

### Imagen 4

Ejercicios para lumbares

## EJERCICIO 3: LUMBARES



**Siéntate en una silla sin apoyabrazos o un taburete. Cruza la pierna derecha sobre la pierna izquierda. Presiona el codo izquierdo contra la parte exterior de la rodilla derecha, gira y estira hacia el costado (A). Mantén esa posición durante 10 segundos. Repite en el lado opuesto (B). Repite este estiramiento de tres veces a cada lado.**

Nota. Guía visual de apoyo a la descripción de los ejercicios. Elaboración propia.

## Imagen 5

### Ejercicios para el tren inferior

## EJERCICIO 4: TREN INFERIOR



Se realiza un balanceo hacia delante y hacia atrás. Puedes ayudarte poniendo las manos en las rodillas. Realízalo durante 30 segundos.



Se realizan 3 elevaciones de talones y a la tercera aguantamos arribar ente 5-15 segundos (lo que cada uno pueda). Se repite la serie por 3 veces.  
Posteriormente realizaremos las elevaciones con un solo pie y repetiremos la misma técnica. Si fuera necesario puedes ayudarte de una silla para sujetarte.



Con las manos en la pared y los talones anclados al suelo, empieza a bajar hasta donde puedas (no fuerces). Una vez hayas bajado hasta tu límite aguante 5 segundos y sube. Repite por 3 veces. Si te crees capaz puedes hacerlo sin apoyar las manos en la pared.

Nota. Guía visual de apoyo a la descripción de los ejercicios. Elaboración propia.

## 4.7.Evaluación de los resultados.

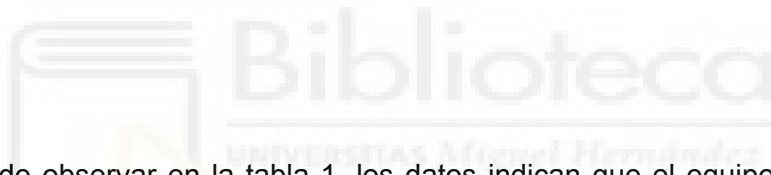
Respecto a los resultados del pase previo del cuestionario de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000), se pueden destacar las siguientes puntuaciones sobre el “burnout”:

**Tabla 1**

Puntuación media “burnout”.

	Antes	Después
Agotamiento	3	2,09
Cinismo	2,8	2,19
Despersonalización	1,4	1,5
Eficacia profesional	3,9	4,5

Nota. En esta tabla se muestra la puntuación media obtenida en el cuestionario de Salanova et al. (2000) en la dimensión “burnout” antes y después de la implementación de las pausas activas.



Como se puede observar en la tabla 1, los datos indican que el equipo está iniciando una etapa de agotamiento físico y mental prolongada y que estaba empezando a afectar a los trabajadores. Esto se ve reflejado en las puntuaciones como agotamiento y cinismo donde el equipo refleja que regularmente se sienten fatigados física y emocionalmente y están empezando a presentar cierta actitud de indiferencia hacia el trabajo. Sin embargo, parámetros como la despersonalización y la eficacia profesional obtienen buenas puntuaciones que indican que el equipo se siente eficaz cuando desarrolla el trabajo.

En los resultados posteriores, tras la realización de las pausas activas los datos indican que el equipo ha obtenido unas puntuaciones más bajas con referencia al agotamiento físico y mental. Esto se ve reflejado en las puntuaciones como agotamiento y cinismo donde el equipo refleja que algunas veces se sienten fatigados física y emocionalmente y que esa actitud de indiferencia hacia el trabajo que se mencionaba está empezando a cambiar. Por otro lado, parámetros como la despersonalización se mantiene casi invariable y la eficacia profesional ha aumentado significativamente de 3,9 a 4,5 lo que indica que el equipo se siente eficaz cuando desarrolla el trabajo.

Siguiendo con el mismo cuestionario de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau (2000), se pueden destacar las siguientes puntuaciones sobre el “engagement”:

**Tabla 2**

Puntuación media “engagement”.

	Antes	Después
Absorción	2,9	2,8
Vigor	2,7	4,7
Dedicación	3,1	4,3

Nota. En esta tabla se muestra la puntuación media obtenida en el cuestionario de Salanova et al. (2000) en la dimensión “engagement” antes y después de la implementación de las pausas activas.

Como se puede observar en la tabla 2, los datos indican que el equipo ha obtenido unas puntuaciones bajas con referencia a la energía y concentración en su trabajo. Esto se ve reflejado en las puntuaciones como absorción y vigor donde el equipo refleja que algunas veces se siente con energía y concentrado en su puesto. Estos resultados están muy ligados con los anteriormente expuestos en el pase previo del “burnout” ya que ya se reflejaba ese ambiente de fatiga y malestar. Por otro lado, parámetros como la dedicación muestra que de manera regular se implican las tareas, pero no siempre. Un hecho que puede impedir que el equipo consiga los objetivos marcados.

En los resultados posteriores, tras la realización de las pausas activas, los datos indican que el equipo ha obtenido unas puntuaciones bajas con referencia a la concentración plena en su trabajo. Esto se ve reflejado en la puntuación de absorción donde el equipo sigue reflejando que algunas veces se sienten distraídos durante turno. Por otro lado, parámetros como la dedicación y el vigor muestran un aumento significativo de la puntuación. Esto significa que el equipo se siente con más energía y , por lo tanto, demuestra más implicación a la hora de conseguir los objetivos marcados para cada día.



Por último, en cuanto a la satisfacción valorada con el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (Meliá & Peiró, 1998)., se pueden observar los siguiente resultados:

**Tabla 3**

Puntuación media Satisfacción

	Antes	Después
Ambiente físico de trabajo	4	4
Participación	4	3,9
Supervisión	4,1	4,2
Prestaciones recibidas	3,4	3,6
Motivación intrínseca del trabajo	4,5	4,5

Nota. En esta tabla se muestra la puntuación media obtenida en el cuestionario de Satisfacción laboral de Meliá & Peiró (1998) en diferentes aspectos del puesto de trabajo.

Como se puede observar en la tabla 3, en la primera toma de contacto se observa que el aspecto que más destaca es la motivación intrínseca del trabajo, pues es el área donde más satisfechos están. Sin embargo, las prestaciones recibidas son el área con menor puntuación por lo que el equipo considera que las herramientas que la empresa les proporciona no son del todo adecuadas.

Por otro lado, en el segundo pase del cuestionario después de un mes, se observa que las puntuaciones no han tenido significativas variaciones. Por lo que nos indica que el equipo mantiene su satisfacción en unos niveles óptimos sin presentar fluctuaciones notables entre las puntuaciones antes y después de las pausas activas.

Por otro lado, gracias a los ordenadores de registro que tiene la empresa se pudieron obtener los datos que se pueden observar en la presente tabla. Estos datos nos indican los beneficios que las pausas activas han tenido para la organización:

**Tabla 4**

Velocidad media de tiempo servicio en minutos.

	Antes	Después
Sala	8,17	5,35
Auto	3,56	2,19
Delivery	27	21

Nota. En esta tabla se muestra el tiempo medio de servicio antes de la implementación de las pausas activas y después de esta.

Como se puede observar en la tabla 4, los datos indican que el tiempo de servicio ha disminuido proporcionando así un servicio más rápido para los clientes desde que se implementaron las pausas activas.



**Tabla 5**

Venta sugerida en unidades vendidas.

	Antes	Después
Complementos	1688	2633

Nota. En esta tabla se muestran el número de complementos vendidos para incrementar el ticket medio antes de la implementación de las pausas activas y después de esta.

Por último, como se puede observar en la tabla 5, los datos indican que la venta sugerida para aumentar el ticket medio se vio favorecida, desde la implementación de las pausas activas, casi duplicando el número de unidades vendidas.

A modo de resumen, haciendo referencia a los resultados obtenidos se puede decir que la guía de pausas activas ha provocado mejoras en el equipo. Derivando así a la obtención de resultados positivos en "burnout", "engagement" y satisfacción. Por lo que los tiempos de servicio y la venta sugerida mejoraron considerablemente.

## 5. Conclusiones

Las rutinas de trabajo están llenas de factores de riesgo como pueden ser movimientos repetitivos, muchas horas de pie, exceso de sobrecarga articular o exposición a factores adversos como podrían ser en este caso el ruido de la extracción, los pitidos de las freidoras o la temperatura al trabajar dentro de la cocina.

Estas condiciones aumentan la probabilidad de desarrollar lesiones en el puesto de trabajo algo que afecta directamente a la productividad. De este modo, como se ha podido observar, las pausas activas son un elemento importante para que las personas puedan recuperar la energía y poder mitigar la fatiga en el periodo de descanso de la jornada laboral. Además de poder prevenir lesiones que pudieran surgir ante esas condiciones desfavorables.

Por ello, en referencia a los resultados obtenidos en el presente trabajo se destaca que favoreció a disminuir el “burnout” y aumentar el “engagement”. Además, ayudó a mantener en niveles óptimos la satisfacción por lo que sus resultados quedaban fuera de puntuaciones críticas que indicaran que el equipo estaba en deterioro. Cabe destacar que no se obtuvieron diferencias considerables, probablemente porque fue un periodo de mucho volumen de trabajo, estrés y exigencia para el equipo ya que las ventas se multiplicaron de manera desorbitada.

Por otro lado, se puede destacar que los parámetros de productividad se vieron afectados significativamente de manera positiva. Pues los tiempos de servicio mejoraron notablemente y la venta sugerida se duplicó. Esto generó un aumento en el ticket medio que se vio reflejado en las ventas y en la producción de producto.

En conclusión, la guía de pausas activas implementadas ayudó al equipo a mantenerse en una actitud positiva y una energía que derivaron en excelentes resultados de productividad, por lo que se puede destacar la relación entre pausas activas y el bienestar del trabajador en esta intervención. Ya que, gracias a los ejercicios, el equipo se evadió por unos minutos de las tensiones y se focalizó en su cuerpo y mente liberando así las “cargas” y poder entrar de nuevo al turno fresco y con ganas de retomar el puesto.

De este modo, considero que se debería de dar más relevancia a este aspecto del descanso en el mundo laboral, ya que sería de gran interés que estuviera implementado en más empresas de manera individualizada para cada tipo de trabajador y puesto. Esto promovería la salud y el bienestar en el lugar de trabajo y potenciaría tener un equipo provechoso y con ganas de tener un desempeño impecable a la hora de llevar a cabo sus tareas. Evitando además posibles lesiones que pudieran afectar al rendimiento del grupo.

## 6. Referencias bibliográficas

- Andrade Albán, J. R., & Tunja Castro, D. T. (2021). Pausas activas indicadores disminución del estrés mediación factibilidad programa actividades planificación salud [Tesis de grado, Universidad técnica de Ambato]. Repositorio institucional de la Universidad de Ambato <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32478>
- Gómez, C. L. (2020). *Importancia de las pausas activas para mejorar el desempeño laboral y prevenir graves enfermedades* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35134>
- López, V. P. D. (2015). *Las pausas activas como estrategia para el control de la fatiga* [Tesis doctoral, UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR]. Repositorio de la Universidad Central de Ecuador <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7284/1/T-UCE-0007-303i.pdf>
- Nogareda Cuixart, S., Bestratén Belloví, M. (2011). *NTP 916. El descanso en el trabajo (I): pausas*. Madrid: INSST. [tps:// www.insst.es/documents/94886/326775/917w.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326775/917w.pdf)<https://www.insst.es/documents/94886/328579/916w.pdf/f558c864-1df9-4e42-ad11-7db78b6a7a35>
- Nogareda Cuixart, S., Bestratén Belloví, M. (2011). *NTP 917. El descanso en el trabajo (II): espacios*. Madrid: INSST. [https:// www.insst.es/documents/94886/326775/917w.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326775/917w.pdf)
- Palacio, E. V. G., Arias, E. C., Múnera, J. E., Velásquez, M. S., Zuluaga, N. A. V., & Gil, N. D. V. (2011). Efectos de un programa de pausas activas sobre la percepción de desórdenes músculo-esqueléticos en trabajadores de la Universidad de Antioquia. *Educación Física y Deporte*, 30(1), 389-399. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.10047>
- Rendón, Ó. H. P. (1999). Un enfoque sistémico sobre los factores determinantes de la productividad. *Economía y Sociedad*, 5(4), 151–175. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5900456>
- Rodríguez, O. M. (2017). Flexibilidad y distribución del tiempo de trabajo. especial referencia al caso español. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 25(25), 3-35. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2017.25.11495>
- Romero Rodríguez, M. G., & Toapanta Chasiloa, W. A. (2017). *Las pausas activas y el desempeño laboral en la empresa DICOLAIC, del cantón Latacunga* [Tesis doctoral, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26511>
- Safety an Health at Work EU-OSHA. (1 de junio de 2023). *Una nueva encuesta de la UE revela que el estrés en el lugar de trabajo está aumentando en Europa desde la COVID-19*. <https://osha.europa.eu/es/highlights/new-eu-survey-reveals-workplace-stress-rise-europe-covid-19>
- Sánchez, S. C. A. (2009). Los ritmos circadianos y la productividad laboral. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 3(5), 39–57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3035209>