



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SILVA HENRÍQUEZ

FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN EN CIENCIAS DEL MOVIMIENTO Y DEPORTES

# **CAMBIOS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS QUE PARTICIPAN EN UN PROGRAMA DE GIMNASIA DE PAUSA EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ**

SEMINARIO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN Y TÍTULO DE  
PROFESOR DE EDUCACIÓN MEDIA EN EDUCACIÓN FÍSICA.

DIRECTOR DE SEMINARIO:  
SR. CARLOS ALVAREZ

INTEGRANTES:  
FERRADA BARRAZA MATIAS PATRICIO  
GAMBOA VIDAL IVAN ADOLFO  
RUIZ RIVERA NAYARETH LESLIE  
SEGUEL MORALES BASTIAN EDISON  
SOTO FUENTES CARLOS MAURICIO  
UGARTE MORALES MARCO ANTONIO  
VALDEBENITO CISTERNAS FELIPE BASTIÁN

SANTIAGO – 2014

**Esta investigación va dedicada a todas nuestras familias y personas que nos apoyaron en todo este proceso; Profesores, profesor guía Carlos Álvarez, padres y amistades. Sin ustedes, esto no habría sido posible.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al finalizar ésta etapa en que pude desarrollarme y madurar, tanto en lo profesional como lo personal, quiero agradecer a mis Padres por todo el esfuerzo realizado a lo largo de mi vida, por su apoyo incondicional y por el sacrificio brindado .En general a mi familia, amigos y quienes me acompañaron a lo largo de estos 5 años, gracias a ellos, que fueron el principal apoyo, motivación y por quien día a día di un paso en este proceso y hoy es posible finalizarlo. ¡Muchas gracias! "oh gota de rocío no dejes de caer"...

**Matías Patricio Ferrada Barraza.**

Con el término de este hermoso ciclo de profesionalización, quiero dar mis agradecimientos en especial a mi madre, padre, hermanas y amigos que siempre me apoyaron en los buenos y malos momentos, además de reconocer a los profesores que me formaron de una manera integral, con el fin de construir mi futuro laboral.

*“si tu no existieras en este mundo yo tampoco, gracias a ti me encuentro en este proceso tan importante de mi vida”. Gracias mamá te amo.*

**Iván Adolfo Gamboa Vidal.**

Gracias por el apoyo y confianza depositada en mí, por creer que este es el término de una etapa pero inicio de otras mucho mejores. A mis padres, hermanos, madrina, abuelos, compadres y por sobre todo a quien me da energías día a día para seguir adelante, a “mi pepona” mi hija Martina Emilia gracias por existir en mi vida.

**Nayareth Leslie Ruiz Rivera.**

En este momento es imposible no recordar a todas las personas que han estado a mi lado en este largo proceso. A mi familia que siempre ha estado dándome ánimos y fuerza para seguir, a mis amigos que me han apoyado en todo momento. Pero en especial a mi madre que sin su apoyo quizás no estaría en este momento acá gracias por tu amor y apoyo incondicional.

**Bastían Edison Seguel Morales.**

En este largo proceso de 5 años, quiero dar las gracias a las personas más importantes en mi vida que son mi familia por todo el apoyo brindado durante todo este tiempo, en especial a mi abuelita y mi hermano mayor que son un pilar fundamental en mi vida, va dedicado de forma especial esta tesis para ellos dos, también agradecer a mis padres, hermanos, Raúl, tío guille y mis amigos que estuvieron conmigo en este largo camino va dedicado para cada uno de ellos por confiar en mi persona y contar con su apoyo en cada momento que los necesite gracias totales.

**Carlos Mauricio Soto Fuentes.**

A mi hijo Julián, porque eres absoluto en mi universo, porque eres luz y fuerza transformadora. Porque sin ti jamás sería quien soy ni estaría aquí ni ahora. Porque me convertiste en un hombre de bien, luchador y honorable. Gracias cachorro, por darme un rumbo lleno de amor, lucha, convicción y profundidad. Porque no me imagino una vida sin ti, gracias por ser quien me prohibió quedarme de rodillas, quien me obligo a seguir adelante con sudor y sangre, quien me obligó a mantener la calma frente a la injusticia, pero que jamás me permitió sucumbir ante ella. Gracias por hacerme fuerte con tus risas y complicidad, con tus caricias, tus abrazos y tus “te amo”. Y te respondo infinitamente “te amo hijo, por siempre juntos y también con tus hijos, hasta el infinito y más allá”

A mi amor y compañera Mauren por apoyarme y comprenderme en todo este difícil proceso, por ser quien con amor y dedicación ha cuidado de nuestro Julián cuando trabajo, estudio y entreno. Sin ti no sé qué hubiera hecho para salir adelante. Has sido fundamental para lograr llegar aquí. Te amo negrita hermosa.

Al Karate Kyokushin por inculcarme el orgullo guerrero, a afrontar la adversidad, la honorabilidad y a forjar un espíritu inmovible. ¡Ossu!

A mis padres por ser un modelo de entrega y vocación como Educadores, por enseñarme a amar la profesión y a forjar con dignidad y entereza educación de calidad al servicio del pueblo, superando los miedos y vicios del sistema educacional de mercado. A mi hermana Nelly por cuidarme con amor y paciencia en mi infancia.

A mi tía Pati, que me contuvo en los peores momentos de mi vida, que es como una madre para mí sin obligación alguna, solo por amor. Gracias por creer en mí madre mía, la amo. A mis hermanas Caro y Alondra (lauchita) por siempre preocuparse de mí.

Y como no agradecer a mis compañeros sociólogos, Camila y Juan, por ayudarme a sacar adelante este seminario de título, sacrificando su descanso y su tiempo. Sin ustedes esto hubiera sido un desastre. Gracias por creer en mí a pesar de mi dispersión. Gracias por ser quienes me hicieron volver a creer y enseñarme la importancia de la organización.

*“El pueblo debe prepararse para resistir, debe prepararse para luchar, debe prepararse para vencer. ¡Adelante, adelante con todas las fuerzas de la historia!”*

.- Miguel Enríquez

**Marco Antonio Ugarte Morales.**



Agradecería al mundo entero por darme y quitarme, pero esta página de mi vida es solo tuya. Este momento de mi vida es solo tuyo...

Gracias mamá, por reparar alas rotas incluso postergando tu vuelo.

**Felipe Bastián Valdebenito Cisternas**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>14</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO I: DEFINICION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Antecedentes empíricos observados.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Justificación e importancia.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Preguntas de investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>1.4 Limitaciones.....</b>	<b>25</b>
<b>1.5 Supuesto.....</b>	<b>25</b>
<b>1.6 Objetivo general.....</b>	<b>27</b>
<b>1.7 Objetivos específicos.....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
<b>1. Clima organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>1.1 Variables que configuran el clima organizacional.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2 Características del clima.....</b>	<b>31</b>
<b>1.3 Funciones del clima organizacional.....</b>	<b>33</b>
<b>1.4 Clasificación de los climas.....</b>	<b>33</b>
<b>1.5 Factores que influyen en la configuración del clima organizacional.....</b>	<b>36</b>
<b>1.5.1 Las relaciones sociales en la estructura organizacional.....</b>	<b>36</b>

1.5.2	La comunicación en la estructura organizacional.....	37
1.5.3	Liderazgo y clima organizacional.....	37
1.6	Técnicas para el diagnóstico del Clima Organizacional.....	38
2.	Factores que influyen en el clima laboral.....	40
2.1	Liderazgo.....	40
2.1.1	Tipos de Liderazgo.....	41
2.1.1.1	Liderazgo Carismático.....	42
2.1.1.2	Liderazgo Transformacional.....	42
2.1.1.3	Liderazgo Visionario.....	42
2.1.1.4	Liderazgo distribuido.....	42
3.	Poder.....	43
3.1	Poder Organizacional.....	45
3.2	Cultura Organizacional y Poder.....	50
3.3	Clima Organizacional y Poder.....	52
4.	Comunicación.....	56
4.1	Antecedentes de la comunicación laboral.....	56
4.2	Las vías de comunicación.....	57
5.	Motivación.....	58
5.1.1	Motivación intrínseca.....	59
5.1.2	Motivación extrínseca.....	59
5.2	Antecedentes de la motivación laboral.....	60
5.2.1	Factores que favorecen la motivación laboral.....	60
6.	Cultura.....	62
6.1	Análisis de la cultura.....	63
7.	Estrés.....	64
7.1	Causas generales del estrés.....	65
8.	Actividad física.....	69
8.1	Influencia de la actividad física sobre el clima laboral.....	70

9. Gimnasia.....	70
9.1 Gimnasia Laboral.....	77
9.1.2 Gimnasia laboral y sus beneficio.....	80
10. Pausa activa.....	81
10.1Tipos de Pausa saludable.....	82
11. Salud.....	83
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÒGICO.....</b>	<b>84</b>
1. Universo y Muestra.....	85
1.1 Universo.....	85
1.2 Muestra.....	86
1.3 Sujeto de investigación.....	87
1.4 Fundamentación y descripción del Diseño.....	90
2. Paradigma de Estudio.....	91
2.1 Tipo de estudio Exploratorio.....	92
3. Fundamentación y descripción de técnicas e Instrumentos.....	92
4. Recogida de información.....	99
5. Carta Gantt.....	101
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DATOS.....</b>	<b>107</b>
1. Análisis de entrevistas.....	109
2. Análisis de datos por categoría.....	187
2.1 Análisis categoría “conocimientos sobre Gimnasia de Pausa”.....	187
2.2 Análisis categoría “Participación en el Programa”.....	187
2.3 Análisis categoría “Infraestructura”.....	188

2.4 Análisis categoría “Clima Laboral”.....	188
2.5 Análisis categoría “Nivel de Satisfacción”.....	189
<b>CAPITULO V: CONCLUSIÓN.....</b>	<b>191</b>
1. Conclusiones.....	192
2. Proyecciones.....	198
<b>CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>199</b>
1. Bibliografía.....	200
2. Webgrafía.....	203
<b>CAPITULO VII: ANEXOS.....</b>	<b>205</b>
1. Entrevistas.....	206

## RESUMEN

La siguiente investigación cualitativa manifiesta la percepción que tienen los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez sobre el programa de gimnasia pausa aplicado el segundo semestre del año 2012.

Para obtener la información necesaria, se realizaron estudios de casos que nos permitieron, de esta forma, indagar y obtener un análisis detallado y profundo acerca de los cambios a nivel de clima laboral por la inclusión del programa de gimnasia de pausa. Para lo que se utilizaron distintas técnicas como: entrevistas pilotos a distintos departamentos de la universidad que estuvieran fuera de la muestra de estudio. Entrevistas semi-estructuradas a departamento de bienestar, biblioteca, informática, secretaria de estudios, transcripciones con análisis por sujeto y categorías, lo que nos permitió comparar la percepción de los sujetos que tienen sobre los cambios que se produjeron en el clima laboral y los beneficios que entrega el programa de gimnasia de pausa laboral realizado en la Universidad Católica Silva Henríquez.

Finalmente, la investigación busca interpretar de manera objetiva la valoración que tienen los funcionarios sobre los cambios a nivel de clima laboral por el programa de gimnasia pausa.

Palabras clave: gimnasia de pausa, clima laboral, beneficios, funcionarios, Universidad Católica Silva Henríquez.

## **ABSTRACT**

The following investigation manifest the functionaries perspective from the Universidad Católica Silva Henríquez about the pause gymnastic program applied in the second semester of the year 2012. In order to obtain such information, a study has been realized in cases that allowed us to obtain a more deep analysis about the changes of the work atmosphere because of the inclusion of the pause gymnastic program. Semi-structured interview to the department of wellness, library, informatics and secretary studies transcriptions with analysis that allowed us to compare the perception of each individuate about the changes in the work atmosphere and the benefits of the pause gymnastic program performed by the Universidad Católica Silva Henríquez

Key words: pause gymnastic, work atmosphere, functionaries, benefits, Universidad Católica Silva Henríquez

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación cualitativa manifiesta la percepción que tienen los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez sobre el programa de Gimnasia de Pausa realizado el segundo semestre del año 2012.

Para obtener la información necesaria, se realizaron estudios de casos que nos permitieron, de esta forma, indagar y obtener un análisis detallado y profundo acerca de los cambios a nivel de clima laboral por la inclusión del programa de Gimnasia de Pausa. Para ello, se utilizaron distintas técnicas como entrevistas pilotos a distintos departamentos de la universidad que estuvieran fuera de la muestra de estudio, entrevistas semi-estructuradas a funcionarios del Departamento de Bienestar, Biblioteca, Informática y Secretaria de Estudios. Sus posteriores transcripciones permitieron realizar los respectivos análisis a cada sujeto, quienes entregaron información respecto a las temáticas que componen las categorías abordadas en las entrevistas. Lo anterior, nos permitió comparar la valoración que tienen los sujetos sobre los cambios que se produjeron en el clima laboral y los beneficios que entrega el programa de Gimnasia de Pausa laboral realizada en la Universidad Católica Silva Henríquez.

Finalmente, la investigación busca interpretar de manera objetiva la valoración que tienen los funcionarios sobre los cambios a nivel de clima laboral por el programa de Gimnasia Pausa.



**CAPITULO I:**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1. Planteamiento del problema**

Producto de las largas y rutinarias jornadas de trabajo a las que están expuestos los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez, en dicha institución se decidió implementar el programa de Gimnasia de Pausa con el fin de prevenir los malestares físicos y psicológicos que estas jornadas producen.

Es en este contexto que nace el cuestionamiento sobre si se producen cambios en el clima laboral de los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez que participaron en el programa de Gimnasia de Pausa, al cual intentaremos dar respuesta en la presente investigación.

### **1.1 Antecedentes empíricos observados.**

La investigación se centra en los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez que ejercen sus labores en las distintas Unidades de Servicios, tales como Biblioteca, Secretaria de Estudios, Atención al Docente y Dirección de Recursos Tecnológicos, teniendo como objetivo principal de investigación el evaluar los cambios que se producen en el clima laboral de los funcionarios participantes en el programa de Gimnasia de Pausa que se desarrolla en dicha institución.

En primera instancia describiremos la institución donde se desarrolla el programa, a partir de la información oficial extraída de su sitio web<sup>1</sup>. Desde esta plataforma virtual podemos encontrar información actualizada acerca de la organización en cuestión, en la cual detalla su historia, desarrollo, como se

---

<sup>1</sup> [www.ucsh.cl](http://www.ucsh.cl)

ha configurado desde sus inicios hasta la actualidad, dentro de lo que se describe la misión, visión y valores que orientan la Institución, así como las Unidades que conforman su estructura organizacional entre otras informaciones:

Quienes somos.

Nuestro proyecto educativo se inicia en 1982 con la creación del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas, institución que nace con el sólido apoyo del Cardenal Raúl Silva Henríquez.

En 1990 el Ministerio de Educación aprueba su funcionamiento como Universidad Blas Cañas y en 1993 la Conferencia Episcopal de Chile la reconoce como católica, incorporándose junto a la Congregación Salesiana de Chile como socios activos de la institución.

En 1999, tras la modificación de sus estatutos generales, los Salesianos se hacen cargo de la dirección superior del plantel y se autoriza el cambio de nombre a Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Cuatro años más tarde obtiene su plena autonomía y el año 2006 la Conferencia Episcopal traspasa toda la gestión de la Universidad a la Congregación Salesiana.

Durante estos 30 años de trayectoria, el sueño del Cardenal se ha ido materializando bajo los valores y principios de un proyecto educativo acreditado, inclusivo y trascendente, que está comprometido con la excelencia académica en cada uno de sus programas de pregrado, posgrado y formación continua.

La Universidad Católica Silva Henríquez es una comunidad formada por académicos, estudiantes y personal de apoyo a la gestión, que asume la excelencia y la calidad propias de la academia, de sus procesos, y de la vida universitaria, potenciada por la fe, el carisma salesiano y por la decisión de ser una institución socialmente responsable, en permanente esfuerzo de crecimiento en todos los ámbitos de su quehacer.

### Misión

La misión de la Universidad Católica Silva Henríquez es contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes y de este modo de la familia humana, ofreciendo una educación superior de excelencia a todos quienes puedan beneficiarse de ella, especialmente a los jóvenes talentosos provenientes de sectores socialmente desfavorecidos, a partir del modelo de formación salesiano inspirado en la razón, el amor y la trascendencia.

### Visión

La Universidad Católica Silva Henríquez, a partir del ideario formativo de Don Bosco y del Sueño de Chile, legado del Cardenal Silva Henríquez, quiere ser reconocida como una Universidad inclusiva e innovadora, que orienta su docencia, investigación y vinculación con el medio al conocimiento, protección y promoción de la juventud, la familia, la ecología humana y el bien común.

En segunda instancia, se presenta información del programa, la cual fue obtenida de la Unidad de Bienestar de la Universidad Católica Silva Henríquez:

El programa integral de salud laboral - Universidad Católica Silva Henríquez, es una innovadora propuesta de capacitación que tiene como objetivo fomentar la promoción de la Salud Laboral en las distintas empresas e instituciones. Este Programa brinda a los trabajadores, las herramientas y conocimientos necesarios, para prevenir patologías de tipo psico-somáticas que pueden surgir en el ámbito laboral, como son la fatiga física y mental, el estrés excesivo y las lesiones musculoesqueléticas producidas por la actividad laboral.

El Programa desarrollado incluyó las siguientes actividades:

- 1.-Gimnasia de Pausa
- 2.-Masoterapia en el Puesto de Trabajo
- 3.-Promoción de estilos de Vida Saludables
- 4.-Capacitación en Ergonomía

Beneficios del programa:

Para los funcionarios.

- Disminuye la posibilidad de contraer patologías y/o trastornos musculoesqueléticos asociadas al trabajo, como son: neuropatías por atrapamiento, tendinitis y lumbago.
- Impacta positivamente en la reducción del estrés, mejorando además el clima laboral.
- Incentiva a los participantes a desarrollar una cultura del autocuidado, mejorando su calidad de vida y bienestar integral, tanto a nivel laboral como personal.
- Disminuye la fatiga física y mental.
- Mejora el desenvolvimiento corporal en las actividades cotidianas.

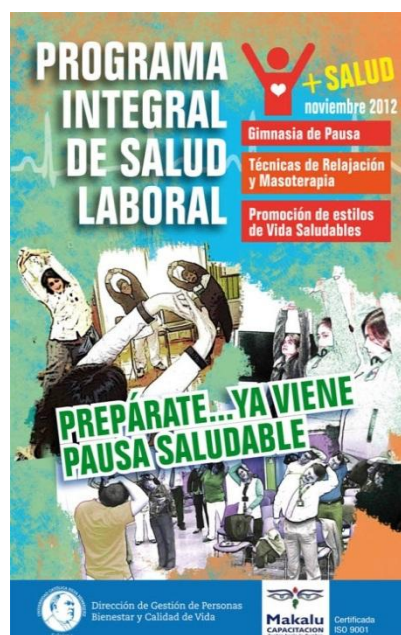
Para la Universidad.

- Mejora el rendimiento de los funcionarios.
- Aumenta la productividad laboral.
- Disminuye el ausentismo y licencias médicas.
- Aumento de la calidad de vida de los trabajadores.

Meses de ejecución Programa: Noviembre-Diciembre 2012 y Enero 2013.

Facultades y sedes de la UCSH intervenidas: Casa Central - Carmen350 - Carmen340 - Carmen227 - Lira204 – Lo Cañas - San Isidro.

Contenidos tratados en el Programa: -Gimnasia de Pausa y sus beneficios – Trastornos musculo –esqueléticos – Estilos de Vida Saludables.



Es importante señalar que la institución realizó una encuesta de satisfacción a los funcionarios que participaron en el programa, la cual se encuentra adjunta en Anexos.

## **1.2 Justificación e importancia.**

Las actuales condiciones de vida son complejas y exigentes, pues como sujetos sociales debemos responder a diversas exigencias para poder desarrollar una vida próspera y estable.

Dichas exigencias, a su vez producen que nos encontremos expuestos a un conjunto de situaciones que perjudican nuestra salud. Las extensas jornadas laborales, enfermedades cardiovasculares, tensiones laborales, estrés y depresión entre otros, son el conjunto de factores que dan como resultado un claro deterioro no solo en nuestra salud como ya señalamos, sino que también a nuestra calidad de vida. No es posible que no se vea afectada nuestra calidad de vida considerando lo que hemos señalado, pues para nadie es indiferente tener que trasladarse desde el hogar al lugar de trabajo con las actuales condiciones de tránsito y sistema de transporte, nadie puede no verse afectado tanto física como psicológicamente al estar 8 horas diarias sentado frente a un computador, nadie puede no estar propenso a aumentar sus posibilidades de enfermedades asociadas al sedentarismo que las labores de oficina implican, ni nadie puede no sentirse más estresado con el agotamiento psicológico que este conjunto de situaciones genera.

Es por el contexto anteriormente descrito que el tema de investigación se materializa en las instancias que permitan a los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez a enfrentar de mejor manera el estrés y

la ausencia de actividad física que posiblemente desarrollen a través de sus labores profesionales.

En este sentido, la actividad física es la herramienta idónea para lograr revertir de algún modo dicha situación en que se encuentran o pudiesen llegar a generar los funcionarios de dicha casa de estudios, pues los diversos beneficios de la actividad física no abarcan solamente el aspecto fisiológico, sino también los aspectos psicológicos, emocionales y sociales.

Es debido a esto, que se escogió el programa de Gimnasia de Pausa Laboral implementado en la Universidad Católica Silva Henríquez como temática a investigar, ya que esta política de salud implementada por la institución que desarrolla actividad física podría permitir a los funcionarios contar con una instancia para romper con el sedentarismo y falta de movimiento que conllevan las labores profesionales de oficina. De esto, se hace conveniente realizar un diagnóstico respecto de la implementación y recepción de dicho programa en los funcionarios que participan del mismo.

Para ello, investigaremos el tema utilizando la metodología cualitativa, recopilando información a través de entrevistas semi-estructuradas, las cuales se les realizarán a los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez que han participado en el programa de Gimnasia de Pausa.

### **1.3 Preguntas de Investigación.**

¿Cuáles son los cambios más significativos a nivel de clima laboral y social?



¿Cuál es la valoración que los funcionarios le otorgan al Programa de Gimnasia de Pausa Laboral ejecutado el segundo semestre del año 2012?

#### **1.4 Limitaciones.**

A medida que se ha ido construyendo esta investigación, se han presentado diversos factores que han limitado la posibilidad de abarcar mayores aspectos del tema a investigar, los cuales describiremos a continuación:

- El programa al no tener continuidad a lo largo del año, impide una investigación profunda sobre el tema, delimitando a una exploración del tema de estudio.
- El clima laboral podrá ser medido sólo hacia factores como cultura organizacional, comunicación entre funcionarios y relaciones interpersonales, debido a que son estos factores mayormente los que se explicitan dentro del discurso común, lo cual es propio de una investigación exploratoria.

#### **1.5 Supuestos.**

- Los funcionarios de la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez están expuestos a diversos factores que afectan directa e indirectamente el desarrollo de sus funciones laborales.

- Al estar sometidos a jornadas laborales extensas y rutinarias, el clima laboral se verá afectado por la comunicación, cultura organizacional, motivación, estrés y relaciones interpersonales.
- El nivel de comunicación se verá afectado debido a las relaciones interpersonales.
- El programa de Gimnasia de Pausa disminuye el nivel de estrés en los funcionarios ya que ofrece una instancia de distensión frente a la rutina y quehaceres laborales.

## **1.6 Objetivo general**

Conocer los cambios que se producen a nivel de clima laboral de los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez, por la ejecución de un programa de Gimnasia de Pausa

## **1.7 Objetivos específicos.**

- Identificar los cambios más relevantes a nivel de clima laboral por la inclusión del programa de Gimnasia de Pausa.
- Conocer la valoración que tienen los funcionarios que participaron en el programa de Gimnasia de Pausa de la Universidad Católica Silva Henríquez sobre este.

**Capítulo II:**  
**MARCO TEÓRICO**

## 1. Clima organizacional

Según, Bustamante (2011); La definición de clima organizacional estará determinada por el significado de sus vocablos. A partir de esto podemos encontrar que el vocablo Clima, tiene origen griego (klima), lo que significa *ubicación del sol* y por extensión *Latitud*. Haciendo referencia a la ubicación en un lugar determinado.

El vocablo organización, proviene del griego Órganon que significa instrumento, herramienta útil; por tanto organización es un instrumento para la obtención de un fin, el cual se compone de diferentes partes, con funciones diferentes, donde conjugadas logran un objetivo y coordinadas generan una acción colectiva.

El concepto de Clima Organizacional, inicia ubicando elementos en un lugar determinado: una organización. Entre estos elementos, inciden las personas, que se acomodan a las condiciones de este lugar, dadas por la disposición de la organización, las que son diferentes al medio natural. Estas condiciones, han de ser creadas para beneficiar el logro de fines fundados.

Tomando el enfoque sistémico como referencia, el clima de una organización es producto de una acción combinada, de los climas particulares de los distintos subsistemas que constituyen la organización.

El concepto de clima organizacional ha ido variando en el tiempo, manejando las relaciones humanas, como el componente primordial al momento de identificar el clima de una organización.

Schein (1988), describe el clima organizacional como una manifestación a nivel superficial de la cultura de una organización. Eso es, los valores y creencias prescriptivas de los miembros llegan a estar codificadas dentro de estructuras sistemas y procesos organizacionales que entonces guían las

conductas colectivas que se miden como percepciones de clima organizacional.

La afirmación que se tiene de Clima Organizacional, es la manera en que los participantes de su trabajo se sienten en dicho lugar y el impacto que esto tiene sobre cómo trabajan y cuán duro trabajan. El clima está directamente relacionado con el desempeño, ya que se relaciona con la motivación, es decir, el entusiasmo que la gente pone en su trabajo. En definitiva, el Clima eleva la motivación y la motivación determina el desempeño.

El clima se remite a una serie de aspectos presentes en la organización. Se trata de un concepto multidimensional, por lo que el clima de una organización, conforma “la personalidad” de ésta, debido a que el clima de una organización se conforma a partir de una composición de singularidades de ésta.

El clima de una organización es comprendido como medio interno, es decir, ***“en él se pone atención a variables y factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa”*** (Rodríguez, 2004, p. 142).

### **1.1 Variables que configuran el clima organizacional**

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son (Rodríguez, 2004):

- **Variables del ambiente Físico:** Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- **Variables estructurales:** Tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social:** Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

- **Variables personales:** Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Variables propias del comportamiento organizacional:** Productividad, ausentismo, rotación satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables conforman el clima de una organización, a través de la apreciación que de ella tienen los integrantes de la misma.

El concepto de clima organizacional **“se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”** (Rodríguez, 2004, p. 149).

## 1.2 Características del clima

El clima organizacional supone una mención constante de los integrantes respecto a su estar en la organización, es decir, el clima organizacional **“es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”** (Rodríguez, 2004, p. 235).

El clima manifiesta referencia con la situación que tiene lugar el trabajo de la organización.

---

<sup>2</sup> [www.bibadm.ucla.edu.ve/](http://www.bibadm.ucla.edu.ve/)

<sup>3</sup> [www.climalaboral.com/](http://www.climalaboral.com/)

El clima tiene una cierta continuidad en el tiempo, pero puede estar sujeto a cambios o a decisiones que perjudiquen en forma relevante a la organización. Esto expresa que se puede contar con una cierta seguridad en el clima de una organización, con cambios relativamente paulatinos, pero esta estabilidad puede sufrir alteraciones relevantes procedentes de decisiones que afecten en forma sobresaliente el acontecer organizacional.

El clima tiene fuertes repercusiones sobre los integrantes de la empresa, de manera tal que éstas con un buen clima, tiene posibilidades de un mayor éxito: en cambio un clima malo, hará considerablemente difícil la dirección de la organización y la coordinación de las tareas.

El clima organizacional perturba el grado de compromiso y actitud de los participantes de la organización y, a su vez afecta dichas conductas y actitudes.

El clima es perjudicado por diversas variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también perjudicadas por el clima.

La ausencia y rotación de personal excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo equivalente ocurre con la insatisfacción laboral.

La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar innovaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Tras lo planteado anteriormente se puede constituir que para influir en el clima de una organización es necesario considerar más de un punto con el objetivo de que el cambio perdure con el tiempo, debido a que las diversas variables de una u otra forma se cruzan y afectan; por lo cual están deben ser consideradas de la misma forma, trabajarlas y abordar cada una de ellas.



### 1.3 Funciones del clima organizacional

El clima organizacional cumple diversas funciones dentro de cualquier tipo de organización. En tal sentido Alfonso Fernández, presenta las funciones del clima organizacional : vinculación, intimidad, énfasis en la producción, consideración, sentimiento de responsabilidad, recompensa o riesgo, conflicto, identidad, apoyo, selectividad basado en la capacidad, tolerancia a los errores, o formalidad acentuada, son sentimientos y acciones causadas por un buen o mal clima organizacional (Fernández, 2011).

Todas estas emociones y actos producidos determinaran el clima organizacional con la constante eficacia en el logro de los resultados, perseguido por la organización.

### 1.4 Clasificación de los climas

Existen diversas teorías que han plasmado los climas organizacionales, y que pueden producir en diferentes alineaciones de las variables que conceden el concepto.

Para efectos de esta investigación se tomara la de Rensis Likert (1997); quien mantiene que en la apreciación del clima de una organización influye variables como:

- **Variables causales:** Estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones.
- **Variables intervinientes:** En este grupo se incluyen la motivación, actitud, la comunicación.
- **Variables finales:** Son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. Aquí se

incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la apreciación del clima, por parte de los integrantes de una organización. Este aspecto es importante, ya que es la experiencia de los integrantes de la organización, lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido; por lo tanto, hablar de un clima organizacional si este no es apreciado desde la experiencia de los integrantes que corresponden a la organización.

A partir de diversas alineaciones de variables, Likert (1967) plantea cuatro tipos de sistemas organizacionales. Estos son:

#### **Sistema I: Autoritario.**

- Sistema caracterizado por su desconfianza.
- Las decisiones son tomadas por los altos mandos de la cumbre de la organización y desde allí se divulgan alcanzando una línea altamente burocratizada de conducto regular.
- Los procesos de control se hallan centralizados y formalizados.

#### **Sistema II: Paternalista.**

- Las decisiones son adoptadas por los directores de la organización.
- Se centraliza el control, en él hay una mayor delegación que en el sistema anterior.
- El tipo de relación de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero otorgan ciertas facilidades a sus empleados, dentro de límites de relativa flexibilidad.

- El clima, se basa en relaciones de confianza condescendiente, desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.
- El clima parece ser seguro y ordenado y sus necesidades están resguardadas.

### **Sistema III: Consultivo.**

- Este es un sistema organizacional existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones.
- Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones son adoptadas por escalones medios e inferiores.
- EL control es delegado a escalones inferiores.
- El clima de estas organizaciones es de confianza con grandes niveles de responsabilidad.

### **Sistema IV: Participativo.**

- Este sistema se caracteriza por que la toma de decisiones no se concentra en un solo sector, sino que está distribuido en diferentes lugares de la organización.
- Las comunicaciones son verticales como horizontales, generándose así una participación del grupo de la organización.
- El clima presente en estas organizaciones es de confianza lográndose altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

## **1.5 Factores que influyen en la configuración del clima organizacional**

Se entiende que clima organizacional son las situaciones que determinan el ambiente en el cual se desenvuelven todas las actividades propias de la organización. Estas situaciones son fundadas, por la interacción de los individuos, que recurren a la comunicación, en todas sus formas, como medio para relacionarse. Estas situaciones, tienen un carácter, dinámico, debido a son la base para provocar, un tipo de interacción, conforme a la que le dio su origen, entregando estabilidad para su funcionamiento. A su vez, va cambiando, en el lapso del tiempo, concediendo, la flexibilidad a la organización, permitiéndole adaptarse a los requerimientos del medio.

Existen diversos factores que determinan, la interacción entre los sujetos, siendo las de mayor relevancia las relaciones de poder, la comunicación, la cultura organizacional y el liderazgo.

### **1.5.1 Las relaciones sociales en la estructura organizacional.**

Las relaciones sociales dentro de un grupo de individuos son esenciales para comprender la organización.

Paulino Murillo, destaca la importancia de las relaciones sociales en la organización.

***“Todas las entidades sociales, sin excepción, manifiestan algún tipo de organización, entonces no se puede construir una teoría de las organizaciones, ubicando en el centro sus estructuras reguladoras formales. Si allí donde hay interacción humana, sociedad, hay organización, entonces sólo podemos construir una teoría útil sobre las organización, haciéndola descansar sobre el análisis de las relaciones sociales”*** (Murillo, 2003, p. 19).

### 1.5.2 La comunicación en la estructura organizacional

La comunicación debe ser parte de la estrategia de la organización y debe ser admitida como un componente del sistema.

Según, Bustamante (2011); La comunicación es fundamental en los procesos organizativos, pero no solamente desde el punto de vista sistémico, sino que forman estructuras con las cuales se construyen ordenaciones de intercambios simbólicos.

### 1.5.3 Liderazgo y clima organizacional

La importancia que tiene el liderazgo, en el clima organizacional, podemos identificarlo en dos puntos. Por un lado es uno de los indicadores primordiales de la calidad del clima organizacional. Por otro, es uno de los elementos que inducen un buen clima organizacional.

Según Burns (1978) se distinguen dos tipos de líderes. El líder transaccional es concebido como una autoridad tradicional y jerárquica, Mientras que, el líder transformacional integra a los diferentes mandos participantes en las decisiones:

El liderazgo transformacional se encuentra dentro de los nuevos enfoques sobre liderazgo, con un vínculo orientado a la participación y flexibilidad en la estructura organizacional.

A partir de esto y otras investigaciones que indican el tipo de liderazgo que representa a cada jefatura, repercutirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y producción de la organización.

***“Los líderes fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de***

***sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes”*** (Yuki, 1994, p. 38).

Estas relaciones, se pueden relacionar sobre la importancia que tienen las relaciones interpersonales como promotoras y creadoras del clima, son mantenidas por valores y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros de la organización.

## **1.6 Técnicas para el diagnóstico del Clima Organizacional**

Existe una gran cantidad de herramientas destinados a evaluar el clima organizacional. Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación.

El clima de una organización es un complejo en el que interceden múltiples variables. Todas estas variables han de ser apreciadas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los integrantes, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las situaciones que la organización les ofrece.

Frente a la complejidad del concepto, han surgido cuestionarios ajustados, con el propósito de hacer un diagnóstico, en que se pregunta a los integrantes de la organización por sus apreciaciones respecto a variables.

Entre estos métodos de medición, podemos mencionar:

Según Likert (1967) plantea un instrumento de medición del clima organizacional que considera las siguientes dimensiones tales como:

- **Estilo de autoridad:** Forma que se utiliza el poder dentro de la organización.
- **Esquemas motivacionales:** Métodos de motivación utilizados en la organización.

- **Comunicaciones:** Estructuras que toma la comunicación en la organización y estilos comunicacionales escogidos.
- **Proceso de influencia:** Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- **Proceso de toma de decisiones:** Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y asignación de las tareas decisionales y de ejecución.
- **Procesos de planificación:** Formas de establecer los objetivos y de los caminos a seguir para alcanzarlos.
- **Proceso de control:** Formas en que el control se asigna y se realiza en la organización.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de ajustes percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por lo integrantes de la organización.

Según Litwin (1968) este cuestionario mide seis dimensiones:

- **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimientos de las relaciones existentes entre tarea y remuneración.
- **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- **Riesgo y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

- **Apoyo:** Percepción que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

## 2. Factores que influyen en el clima laboral

### 2.1 Liderazgo:

Este factor es esencial, ya que, para que haya un buen clima laboral, es fundamental que existan líderes positivos. Además las dos partes, tanto líder como no líder buscan conseguir un objetivo común.

Liderazgo se define como: ***“La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”*** (Daft, 2009, p. 5).

Según George Terry, el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo.

Robert Tannenbaum, Irllin R. Wesshler y Fred más Sarik definen liderazgo como ***“la influencia personal ejercida en una situación y dirigida – mediante el proceso de la comunicación – a conseguir una o varias metas particulares”***.

Harold Koontz y CyrilO`donnell afirman que ***“el liderazgo consiste en influir en la gente para que se unan en la consecución de cierta meta común”***.

---

<sup>4</sup>[www.climaempresa.com/](http://www.climaempresa.com/)



El liderazgo es una forma de ejercer el poder en las organizaciones. Tiene un carácter informal y surge de las características personales de las personas; y a veces no es reconocido explícitamente. Por lo tanto, liderazgo se puede definir como **“la capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas e informales”** (López, 1995, p. 17).

El liderazgo se trata de la capacidad de una persona de dirigir a un grupo de personas e influir en estas a seguir la dirección correcta y buscar y actuar en consecuencia de un mismo fin. El líder es la persona que dirige al grupo y es el que influencia al resto a seguir el camino que desean, y esto conlleva a que las personas por el líder a seguir su dirección.

La influencia se transforma en la capacidad del líder o los líderes, para motivar al resto a conseguir que ellos se ajusten a sus expectativas o necesidades. Ya sea de una u otra manera, esto implica aceptación y estar dispuesto a seguir las instrucciones del líder, ya sea estén de acuerdo o no.

En las sociedades existen buenos líderes y malos líderes, dependiendo de lo que cada uno persiga o lo que cada uno quiera para su beneficio, o para el beneficio de la comunidad que lo rodea. Como también existen líderes malos con buenas intenciones y líderes buenos con malas intenciones. Todo depende de cómo se ejerza la influencia de estos líderes.

### **2.1.1 Tipos de Liderazgo:**

Existen diferentes definiciones acerca de los tipos de liderazgo, sin embargo, para efectos de esta investigación se considerara la división presentada por Ivancevich (2005):

#### **2.1.1.1 Liderazgo Carismático**

Este líder se caracteriza por tener una visión clara de lo que quiere lograr, y por lo mismo, están dispuestos a correr riesgos. Son sensibles a las restricciones del ambiente, y a las necesidades de sus seguidores.

#### **2.1.1.2 Liderazgo Transformacional**

Son líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses; y ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos. Siempre están preocupados por el bienestar de su personal.

#### **2.1.1.3 Liderazgo Visionario**

Son líderes con capacidad de crear y articular una visión realista y creíble del futuro de la organización o la unidad en la que se desenvuelve.

#### **2.1.1.4 Liderazgo distribuido:**

Son líderes que entregan a su equipo de trabajo las herramientas y capacitaciones de líderes, con el fin de trabajar en forma cohesionada y son creadores de sus propias decisiones. Significa que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgos múltiples cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de equipo y aceptación de liderazgo de diversos tipos. La característica principal de este líder es el de ser “facilitador” de procesos.

### 3. Poder

¿De dónde viene el poder? ¿Qué le da a la persona o grado influencia sobre el otro? A partir de los usos más frecuentes del concepto de poder, se indican algunas características de este concepto: (Rodríguez, 2004)

Según Hobbes (2003), Los seres humanos siempre desean más poder, y esto es para asegurar los medios (económicos) para tener una mejor calidad de vida, en relación a los que lo rodean (en una sociedad determinada). El poder por naturaleza, en la medida que se va produciendo va buscando crecer.

Se trata de un proceso social. El poder aparece en una relación social y no es una característica individual. Es una característica presente en todas las sociedades, ya sea, visto en la política (principalmente), en los trabajos, en casi todo tipo de relación se ejerce algún tipo de poder. El poder político ya nombrado, es el mayor poder que el hombre busca, ya que es el mejor que puede alcanzar, que se ve reflejado en los estados nacionales, que más bien se llama poder colectivo, ya que se llega a consensos y pactos, que todos aspiran a cumplir, que es llegar al bien común.

Esto se trata de que existirá un líder, que es el que ejercerá el poder sobre otros, y estos deberán seguir sus objetivos de alguna y otra manera.

El poder, no es posible que se dé si no existe relación entre las personas, independiente de quien se que llamado poderoso, siempre será una relación desigual, ya que, el poder es desigual.

Ya que es muy importante conocer el significado de la palabra poder, También es interesante saber el concepto etimológico de poder, y se encuentra en el latín, más bien llamado posere. Un verbo que significa: “ser posible” o “ser capaz de”, y que emana de la una expresión, pote est, que tiene el mismo significado que la mencionada forma verbal.

El término poder es muy amplio, ya que posee muchas definiciones y tiene múltiples usos en la vida cotidiana. Generalmente se utiliza para definir o describir la facultad, habilidad, capacidad autorización para llevar a cabo una determinada acción. También se entiende que por poder, implícitamente el que ejerce el poder debe tener más fortaleza física e intelectual, para estar preparado para superar a los que manda.

El concepto de poder señala la posibilidad de que algo ocurra: **“Puede que nieve esta noche”**. (RAE)

Según Bustamante (2011), de todas formas, el uso más habitual del término refiere al control, imperio, dominio y jurisdicción que un hombre dispone para concretar algo o imponer un mandato. Así, el poder se relaciona con el gobierno de un país o con la herramienta en el que consta la facultad que un ser humano le otorga a otro para que, en representación suya, pueda llevar a cabo un cierto plan. El poder es, además, una posesión o la tenencia de algo.

Según Weber (1977), posiciona la política dentro del proceso dominación-institucionalización, y dominación “es que exista la probabilidad de que exista una persona o un grupo de personas que puedan ser dominados” y lo determinante es que los que son dominados no se dan cuenta de que están siendo dominados.

Y es importante explicar todo esto, ya que, las relaciones de poder son la que van configurando la sociedad y por consecuencia forman la realidad de las personas.

**“El poder son múltiples cruces que articulan un entramado de relaciones de poder o micro poderes cotidianos”** (Focault, 1992, p. 7). El poder se va articulando como estrategias que cruzan todas las comunidades de las sociedades y lo hacen rápidamente, a cada instante se van movilizado estas relaciones de poder que pueden cambiar de un momento a otro.

Según Weber (1977) el poder es un instrumento de dominación masiva, cuya oposición es la resistencia de la masa, que se ejerce el poder con autoridad sobre los demás, tanto legítimamente como ilegítimamente

***“El poder consiste en obtener la obediencia a pesar de la resistencia del otro, o sea que implica la posibilidad del ejercicio de la coacción”*** (Weber, 1977, p. 133).

### **3.1 Poder Organizacional**

En todo tipo de poder influye, dependiendo de quién lo ejerza, de qué manera, como y cuando. Generalmente se ve como un recurso a utilizar (se posee), como una relación social que se caracteriza por tener algún grado de dependencia de otro, y como una influencia efectuada sobre alguien o algo.

Según Weber (1997) el poder se puede dar de muchas maneras y en muchas direcciones:

Autoridad formal: Es la primera y más evidente fuente de poder, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. Según Weber (1997) la legitimación es una forma de aprobación social esencial para establecer las relaciones de poder y se presenta cuando una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la vida humana y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer.

Históricamente surge de una o más de estas tres características: (Weber, 1997)

- 1) Carisma: se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo.
- 2) Tradición: aparece cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales.

3) Fuerza de ley (autoridad burocrática, racional o legal): surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales. Los que la ejercen deben ganarse sus derechos de poder a través de medios procesuales (demostrando derechos o propiedad, por elección de la mayoría o por cualificación profesional).

La autoridad reside en el derecho de ordenar y el poder de hacerse seguir, no se piensa la potestad sin el compromiso que custodia a la acción del poder.

Los que están bajo la autoridad obedecen y respetan, ya que se da bajo esta premisa, sino fuera así, se acudiría a otro tipo de poder (fuente).

Autoridad personal: Según Weber (1997) se refiere a aquellas características y aptitudes individuales que permiten que a determinados directivos se les obedezca, se les respete, y se les acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.

Control de los recursos escasos: Según Weber (1997) se trata de que todas las organizaciones dependen para existir y subsistir de un flujo adecuado de recursos: dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general. La habilidad para controlarlos es una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones.

Uso de la estructura, leyes y reglamentos de las organizaciones: Según Weber (1997) constituyen instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares; desde una visión política se entienden como productos y reflexiones de una lucha por el control político.

Control de los procesos de decisión: Según Weber (1997) es la habilidad para influir en los resultados de estos procesos. Ya que las

organizaciones son sistemas de toma de decisiones, un individuo o un grupo que pueda ejercer influencia importante en los procesos de toma de decisión también puede influenciar en los asuntos de la organización.

**“En la toma de decisiones están involucrados 3 poderes que actúan sobre distintos elementos interrelacionados”:** (INA, 1993)

- 1) Premisas de la decisión: implica conseguir que las decisiones se tomen por defecto; evitando la discusión explícita del asunto. Se basa en prevenir que ciertas materias lleguen a ser asuntos calientes que puedan dirigir la acción. A parte de la manipulación existe un gran elemento de control consciente o socializado, este se constituye en vocabularios, estructuras de comunicación, creencias, actitudes, normas, procedimientos y controles discretos que, aunque no cuestionados, ejercen una influencia fundamental en los resultados de las decisiones, estos factores configuran las premisas de la decisión trazando nuestro modo de pensar y actuar.
- 2) Proceso de toma de decisiones: aquí es más visible el control. Las normas básicas que guían la toma de decisiones son importantes variables que los miembros de la organización pueden manipular y usar para sentar las bases a favor o en contra de una acción dada.
- 3) Cuestiones, objetivos y criterios: un individuo puede configurar asuntos y objetivos más directamente preparando los informes y contribuyendo a la discusión en que se basa la decisión que participando en la misma.

El poder dentro de una organización va cambiando, dependiendo de la persona que sea bien estructurado y con los fines y propósitos claros va ir en aumento en esa persona, de lo contrario disminuye en la persona que no tenga las cosas claras, son momentos de poder, algunos se mantienen en el tiempo debido a su autoridad anteriormente ejercida.

Control del conocimiento y de la información: Según Weber (1997) si

se llegan a controlar ambos recursos claves se puede influir sistemáticamente en la definición de la situación de la organización y así crear modelos de dependencia. El sistema de información puede conferir poder a los miembros de la organización para afectar sus salidas, el equilibrio y los comportamientos en la asignación de recursos.

Control de jurisdicciones: Según Weber (1997) se trata de relación que existe entre los distintos elementos de una organización, así podemos hablar de límites entre distintos grupos de trabajo o departamentos, o entre la organización y su entorno. La mayoría de la gente en posiciones de liderazgo en todos los niveles de una organización puede defender esta dirección jurisdiccional para contribuir a su poder.

Capacidad para hacer frente a la incertidumbre: Según Weber (1997) es la capacidad de enfrentarse a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización, implica un cierto grado de interdependencia porque estas situaciones discontinuas e impredecibles en una parte de la organización tienen repercusiones para las operaciones de cualquier otro sitio, esta habilidad se relaciona con la posición que uno ocupa en la división global del trabajo

Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal: Según Weber (1997) los seres humanos en las organizaciones producen estas alianzas informales y redes de trabajo incorporando la ayuda e influencia de aquellos con una importante posición en el dominio en que estén operando. Las alianzas y coaliciones no se construyen necesariamente alrededor de una identidad de intereses, lo que se requiere es que sean bases de alguna forma de intercambio mutuamente beneficioso, es una característica central de los líderes en el poder.

Control de las contra organizaciones: Según Weber (1997) es cuando se implica el desarrollo de un “poder compensador” que surge cuando un



grupo de personas constituye una concentración de poder en relativamente pocas manos, se crea un bloque de poder rival. Esta estrategia brinda una manera de influir en las organizaciones donde no se es parte de la estructura de poder establecida.

Simbolismo y dirección del pensamiento: Según Weber (1997) es el convencimiento y la habilidad para persuadir a otros de establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir. Nos lleva al liderazgo el cual implica una capacidad de definir la realidad de otros.

Sexo y dirección de las relaciones de sexo: Según Weber (1997) la mayoría de las organizaciones están inclinadas a favor de un, en perjuicio del otro. Esto se encuentra presente en el lenguaje, rituales, mitos, historias y otros modos de simbolismos que forman la cultura de la organización.

Factores estructurales que definen el escenario de la acción: Según Weber (1997) globalmente nadie en una organización admitirá tener un poder real, todos se sienten atrapados en algún grado entre las fuerzas internas de la organización o las exigencias impuestas por el entorno. Sucede que el acceso al poder es tan abierto, amplio y variado que las relaciones de poder van generando equilibrios entre sus participantes.

El poder que ya se tiene: Según Weber (1997) el poder es el único camino para adquirir más poder puede usarse para adquirir más. El poder atrae y sostiene a la gente que quiere lograrlo ya que con la esperanza de conseguir un favor se puede prestar apoyo incondicional a los poderosos para convencerlos de que sé está en el mismo bando.

Juego político: Según Weber (1997) es la forma que se exteriorizan las fuentes de poder mencionadas en los puntos anteriores, es considerado uno de los sistemas de influencia no legítimos de la organización debido de los medios de los que se vale y a veces también de los fines que promueve, en contraposición con aquellos considerados legítimos como la autoridad, la

ideología y la experiencia.

Toda relación de poder en las organizaciones se ven ligadas a los conceptos anteriormente nombrados, ya que en las organizaciones el poder va variando, todo depende del tipo de comunicación, motivación, etc. Más bien dicho el poder es el que va forjando las organizaciones, y todo su funcionamiento depende de este, ya que alguien debe tener la autoridad para llegar a un fin común.

### **3.2 Cultura Organizacional y Poder**

Básicamente cuando nos referimos a cultura, indicamos el sistema de sociedad impuesto y compuesto por todas sus partes, a través de los conocimientos, ideologías, valores, leyes y rituales.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Raramente la influencia en la cultura es igualitaria. Como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten mucho en común con grupos y organizaciones, a esto se le llama cultura colectiva. Las organizaciones son mini sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Estos patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

La cultura organizacional se lleva a cabo como un carácter creado y sustentado por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales.

Según (E. Schein, 2000) también plantea a las organizaciones como “sociedades en miniatura”.

A pesar de esto, las organizaciones no son sociedades en miniatura sino que son niveles específicos de la realidad social con sus individualidades y particularidades, las mismas generan y recrean una cultura particular, subordinada y articulada a la cultura general.

Pero, dentro de la cultura de las organizaciones el que ejerce el poder, principalmente es el que crea las bases de dicha cultura, ya que fija las leyes, las normas, los comportamientos, etc. Del carácter social que tiene el concepto de cultura pasa a ser un poco más individual bajo este aspecto.

Según E. Shein (2000) habla de que toda cultura en la organización consta de dos aspectos, que son: el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y el nivel implícito de la misma.

La ambigüedad entre estos niveles, da como resultado una cultura organizacional incongruente, ya que, lo que se piensa no tiene congruencia con lo que se hace; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá en la mira éxito de la organización.

***“Este modelo demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización”*** (E. Shein, 2000, p. 62).

El poder, entendido como habilidad de un individuo para hacer que otro individuo realice algo que de otra manera no se lleva a cabo, surge de la habilidad para influir informalmente en la manera como se comportan otras partes, por lo que se puede diferenciar entre el poder existente en el entorno de la organización (los agentes externos con poder disponen de medios de influencia como normas sociales, restricciones formales, campañas de presión, etcétera),

El poder dentro de la misma, aquí el poder que toca a las funciones y divisiones organizacionales proviene de estrategias a nivel participativo, todos los elementos de la organización participan en la culturización, los cuales se encuentran íntimamente ligados a la cultura imperante. Toda organización, gracias a las relaciones interpersonales, posee grupos informales. Los líderes de grupos informales pueden tener tanto poder e influencia en su grupo como cualquier norma, reglamento o jefe y llegar a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma que opera su área de la organización.

Entonces, en toda organización, independiente de las relaciones, el que impondrá la cultura de manera general será el llamado jefe.

Como todo en la vida, en las organizaciones también tiene su contra, que es llamado la contracultura (sindicatos).

El lenguaje es la plataforma de las culturas en las estructuras, la política es simplemente la manera en que el poder trabaja en términos prácticos y cotidianos y los participantes de las organizaciones practican este poder en cada diálogo, en cada decisión y en cada acción.

Lo negativo de la cultura en relación al poder, es que se puede utilizar perjudicialmente para manipular de manera completa y totalitaria.

### **3.3 Clima Organizacional y Poder**

Para un individuo es una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, es su medio ambiente o atmósfera psicológica que percibe a través de un sistema de filtración y de estructuración individual.

Es una resultante de la combinación de factores rígidos relacionados con la cultura con factores aleatorios derivados de situaciones de tensión

ocasionales, alteraciones del contexto, hechos fortuitos y la dinámica misma del trabajo cotidiano cuyo transcurso no es siempre predecible, esto se ve nuevamente como cuando tratamos el tema de cultura ante el concepto de incertidumbre y ante la fuente de poder que constituye el saber hacerle frente y manejarla, pudiendo de esta manera influir también en el clima organizacional.

***“La importancia de su comprensión y estudio radica en que representa para la persona una fuente de influencia para su conducta, para sus reacciones y para sus sentimientos en el lugar de trabajo”***

(Berlo, 2000, p. 47).

**“El clima es definido según tres escuelas distintas como”:**  
(Gaynor, 2006)

- 1) Una serie de características que describen una organización, que la distinguen, a los ojos de sus miembros, de otras organizaciones, que son relativamente perdurables y que influyen en las personas en el trabajo.
- 2) Una serie de variables de la percepción, una serie de atributos cualitativos específicos de una organización determinada, estos se derivan de las deducciones sobre los modos en que la organización trata a sus miembros como también a su medio ambiente, sus elementos críticos consisten en las percepciones individuales de la organización; y estas percepciones y su descripción influyen sobre la conducta y actitudes del individuo en la organización.
- 3) Es el clima psicológico, se trata de una construcción personalista, una serie de percepciones globales del individuo en lo concerniente a su organización, estas reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Según Gaynor (2006), Estos tres enfoques no son contrapuestos, sino que constituyen un proceso de desarrollo en tres etapas que parte de las

características objetivas y externas de la organización para el individuo, pasa por los atributos subjetivos de la organización percibidos por el individuo y llega hasta la construcción psicológica del clima globalizado y personalizado que representa las condiciones que el individuo forma acerca de la organización, su juicio descriptivo acerca de ella.

La calidad del clima individual de la organización depende de la relación que existe entre los atributos percibidos del medio ambiente laboral como ser el grado de autonomía en el puesto de trabajo o el estilo de la dirección y la serie de estos atributos identificada por el individuo, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él y que debe darse para suscitar en él el sentimiento de un clima bueno o malo en la organización.

Según (Phegan, 1991) el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable, que sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

La cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional. Esta influye en tres áreas de la conducta de los empleados.

Ellas son:

- 1) Los valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder, se refiere a los fines y metas como a los medios;

- 2) El clima organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización, este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores
  
- 3) El estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su poder y autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático, el estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Según Pritchard y Karasick (1889) "existen once dimensiones diferentes del clima de la organización.

- a) Autonomía en la ejecución del trabajo y en la toma de decisiones.
- b) Conflicto frente a la cooperación, colaboración vs. Desempeño de funciones.
- c) atmósfera social dentro de la organización
- d) Estructura, carácter abierto de los métodos, procesos y funciones.
- f) Calidad de la recompensa y de la retribución.
- g) Relaciones entre el rendimiento real y la retribución.
- h) Motivación para el rendimiento.
- i) Polarización del status, grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles.
- j) Flexibilidad e innovación, receptibilidad respecto a nuevas ideas, métodos y procesos.
- k) Centralización de la toma de decisiones y reparto de la autoridad.
- l) Apoyo mutuo e interés recíproco.

Como podemos observar en estas dimensiones se mezclan otras variables organizacionales exteriorizándose el poder a través de varias de

ellas como la estructura, el status y la jerarquía, la flexibilidad y la innovación las que nos llevan al planteo del poder basado en la tecnología y a la resistencia al cambio, la centralización y el control en el proceso de toma de decisiones, y el reparto y ejercicio de la autoridad.

#### **4. Comunicación**

La comunicación adquiere una gran importancia dentro del clima laboral ya que las buenas relaciones y el entendimiento entre los miembros de una empresa beneficiaran de gran manera el poder alcanzar los objetivos planteados. En este sentido el lograr una comunicación fluida y buena adquiere gran relevancia ya que le permitirá a la empresa obtener un apoyo continuo entre las diferentes áreas de trabajo y formar redes de trabajo para lograr un mejor funcionamiento y el logro de sus objetivos.

El no saber escuchar concibe malas relaciones lo que puede inducir que se provoquen rumores los cuales surgen cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando la comunicación es tergiversada cuando se omite información o se agregan datos que no corresponden al mensaje original cambiando el contenido de este o si existe un clima de tensión. Todo esto afecta directamente la producción o el funcionamiento de las empresas.

##### **4.1 Antecedentes de la comunicación laboral**

Según Llano (1998), cuando se iniciaron los departamentos de comunicación en las empresas, tenían como objetivo la producción de diferentes medios audiovisuales, revistas, tableros, etc. Pero casi siempre



siguiendo la línea de los medios masivos en donde es la dirección general la que determina los mensajes a elegir.

Hoy en día podemos afirmar que la forma de hacer comunicación se cierra y encierra de manera vertical y de forma descendente

Hoy en día es necesario ver a la comunicación como una herramienta que apoye a la organización en el logro de sus objetivos, involucrando en ello a sus funcionarios. En este sentido el reto de la comunicación será ordenar los sistemas de información y que todos los mensajes sean claros y consistentes siempre en torno al logro de los objetivos.

La comunicación adquirirá una importancia fundamental dentro de cualquier organización u empresa por esta razón es de gran importancia la claridad sobre ella y entenderla bajo diferentes puntos de vista.

La comunicación es un ingrediente fundamental dentro del clima laboral. Su etimología proviene del latín “communis” y su significado es compartir con.

La comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados además de ser un proceso central en toda agrupación humana. Rodríguez (1996)

La comunicación es la capacidad que tiene todo ser animado de relacionarse con su entorno. Diez (2010)

Conjunto de técnicas que permiten la definición de mensajes escritos o audiovisuales a uno o varios públicos. Diez (2010)

## **4.2 Las vías de comunicación**

Según Diez (2010), encontraremos dentro de las vía de comunicación dos tipos de canales.

1. Canales formales: son los que establece la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal, transversal
2. Canales informales: son los establecidos por personas determinadas que forman parte de la organización y que tienen intereses particulares lo que lleva al deterioro de los mensajes que fluyen por los canales formales y crean situaciones de descontento o inestabilidad produciendo rumores dentro de la organización.

## 5. Motivación

La relación existente entre la motivación y el clima laboral la podemos entender como todo el conjunto de condiciones o circunstancias al que se enfrentan las personas en el entorno laboral. La motivación influye de manera directa en el clima laboral ya que al producirse una mayor satisfacción laboral en sus funcionarios provocara que exista una mejor y mayor productividad dentro de la empresa.

Se puede definir como:

***“Fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y se dirija a la conducta”*** (Herbert, 2006, p. 16).

**Acción y efecto de motivar.** (Española, RAE)

La motivación es la aspiración de hacer mucho esfuerzo por conseguir las metas de la organización, ajustado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexas con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Se refiere a cómo inicia el comportamiento, se energiza, se sustenta, se dirige, se detiene y qué tipo de relación subjetiva está presente en el organismo cuando todo esto sucede (Jones, 1995).

Podemos entender la motivación como ese impulso que nos lleva a luchar por objetivos plantados u realizar diversas actividades. Esta puede ser entendida de dos formas Motivación intrínseca y Motivación extrínseca:

### **5.1.1 Motivación intrínseca**

Entendida como todo estímulo, fuerza, impulso interno propio de la persona que lo lleva a la realización de alguna actividad o a luchar por sus objetivos

### **5.1.2 Motivación extrínseca**

Entendida como todo estímulo, fuerza, impulso externo a la persona que lo lleva a la realización de alguna actividad o a luchar por sus objetivos (ejemplo: puede ser una recompensa, evadir algún castigo, etc.)

Bajo esta línea encontraremos diversas definiciones de motivación tratada por diferentes autores y líneas de estudio.

La motivación es entendida como una fuerza que guía a los individuos a realizar una actividad o presentar determinados comportamientos en situaciones específicas y las clasifica en dos tipos o niveles:

- a) Nivel primario: Cubre las necesidades elementales: vestir, comer, beber. etc.
- b) Nivel secundario: Cubre las necesidades secundarias: reconocimiento social, afecto, prestigio, etc. Para llegar al segundo nivel de motivación, previamente debe estar cubierto el primero.

## **5.2 Antecedentes de la motivación laboral**

Según, Motivación en el entorno laboral (2006), la industrialización (principios del siglo XVIII) trajo consigo significativos cambios en el estilo de vida de las personas, comienzan a desaparecer los talleres artesanos los que hasta esa época eran la principal fuente de ingreso en la población trayendo consigo desmotivación en los trabajadores y productores que pasaron a trabajar de pequeños talleres a grandes empresas. En 1920 se crea la organización internacional del trabajo, institución que se preocupa del bienestar de los trabajadores. Sumado a esto a mediados del siglo XX comienza a surgir diversas teorías motivacionales la que comienza a relacionar la motivación, satisfacción laboral con el rendimiento laboral. Por esta razón comienza a surgir la preocupación en diversas empresas para mejorar la motivación en sus trabajadores como medio para aumentar la productividad.

### **5.2.1 Factores que favorecen la motivación laboral**

Según, Motivación en el entorno laboral (2006), la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido las empresas intentaran motivar a sus trabajadores para alcanzar objetivos en común. Ya que un trabajador motivado canalizara todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa.

La motivación en los trabajadores puede ir desde la obtención del reconocimiento social como el de la obtención de dinero para cubrir las necesidades de su familia. Bajo esta concepción se entiende que la motivación es algo invariable en el tiempo si no al contrario va cambiando según se vayan alcanzando los objetivos o aparezcan nuevas necesidades a

cubrir o simplemente por el estado de ánimo de las personas. Por esta razón las empresas deben preocuparse de la motivación de sus trabajadores y las variables que influyen en esta (entorno social en que se encuentran los trabajadores, la escala de valores que se posee, la cultura, las metas y objetivos que se pretenda alcanzar, etc.).

Por esta razón es importante definir las principales fuentes motivadoras que son:

1. Dinero: En ocasiones el tener mejor remuneración provocara que los trabajadores le otorguen menor importancia al dinero. Por esta razón el dinero no motivara de igual manera a todos los trabajadores, por ejemplo no será de igual manera para una persona que necesite dinero para cubrir las necesidades de su familia que para una persona que tenga todas sus necesidades cubiertas.
2. El reconocimiento dentro de la empresa: Los reconocimientos continuos irán perdiendo valor y dejando de ser motivadores. Por esta razón el reconocimiento debe ser proporcional a la tarea realizada.
3. La responsabilidad sobre el trabajo: Las responsabilidades dentro del trabajo deberán ser correspondientes según la formación y las capacidades de los trabajadores.
4. El reconocimiento social: Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

## 6. Cultura

Es importante definir el concepto de cultura a lo largo del tiempo, ya que este término devela errores en su conceptualización, ya que esta está definida bajo la perspectiva de la identidad.

Según el enfoque mecanicista, postula que la cultura institucional, era el producto de la cultura formal de la organización, implementada jerárquicamente desde las jefaturas hacia los subalternos, según la participación de estas mismas.

Tomando en cuenta que la cultura se entiende como el producto de acontecimientos sociales, es decir, interacción entre personas, ya que nos permite enfrentar situaciones problemáticas. Las organizaciones deben desarrollar distintos mecanismos y herramientas que les permitan reaccionar de forma adaptativa a condiciones cambiantes, tanto dentro como fuera de la organización, de manera de garantizar el funcionamiento y el logro de sus objetivos.

Siguiendo esta línea la cultura organizacional será vista como un grupo de constructos, que ayudan al funcionamiento y a la supervivencia de la organización.

Según Medina (2005), distingue dos tipologías de normas culturales, normas sagradas y profanas. Entendiendo sagrada como incuestionable y profana como superficial y susceptibles al cambio cultural.

Estos dos tipos de normas definirán el aprendizaje al que es sometido el individuo, dentro de la cultura institucional. Estas normas básicas de la cultura institucional es el esfuerzo de los seres humanos para darle sentido a todo lo que hacen, dándoles seguridad como grupo, ya que mantiene cohesionada la organización y configura la comunicación. En otras palabras la cultura se entiende como una manera colectiva de ver las cosas.

***“La cultura interviene como un mecanismo reductor de la complejidad: Entre otros significados posibles, la cultura proporciona a los miembros de la organización un repertorio de significados ya contruidos y compartidos por otros para interpretar el mundo, ahorrando incertidumbre”*** (Murillo, 2013, p. 168).

## **6.1 Análisis de la cultura**

Según Bustamante (2011), la cultura organizacional aporta diversas herramientas para la comprensión del funcionamiento de los sistemas organizacionales que se encuentran en ellas y la relación entre ellos.

Se puede analizar la cultura por diferentes categorías identificando cuatro grupos de criterios diferentes que permitirán describir y analizar la cultura organizacional:

- 1) Contenido: Son todos los rasgos que definen y hacen peculiar y única a los componentes de la cultura.
- 2) Fuerza: Es el grado de influencia de la cultura sobre los miembros de la organización.
- 3) Orientación: Es la que marca la estabilidad o el cambio en las condiciones de una organización.
- 4) Trama social: Pone su énfasis en la red de comunicación o de las interacciones sociales y sus roles más importantes, que ya sea permanente u ocasionalmente, desempeñan los miembros de la organización.

Cambio cultural como un proceso: Según Bustamante (2011), generalmente se hablan de dos posiciones: Una afirma que la cultura de una organización se vuelve fija, ya que es producto de conocimientos renueva y transforma, entre otras cosas, gracias a la incorporación de nuevos

miembros, siempre que estos, tengan los medios, para influir en la cultura. Siguiendo esta misma línea se puede afirmar que la cultura es el producto de la interacción entre los miembros de la organización, teniendo en cuenta que la interacción implica dinamismo, y que los cambios son permanentes. Por esta razón es importante determinar si los cambios son espontáneos o son planificados y por lo tanto la organización tiene o no algún grado de control sobre estos.

Según, Murillo (2003), nos propone un ciclo de transformación la que plantea una respuesta a los cambios realizados en una organización, para ello se basa en el ciclo de cambio de Lundberg y la intencionalidad y participación en el proceso, expuesto por Conway. Esta propuesta no se pone un ciclo en la que influye circunstancias internas y externas de la organización que facilitan el cambio, es decir, todas las circunstancias que desencadenan los procesos de cambios. La siguiente etapa es la negociación, en esta etapa los líderes juegan un papel fundamental, ya que serán ellos los que realicen gestiones que sensibilicen la idea de cambio, por lo tanto, aun no se trata de un cambio planificado, para ello es necesario que el líder disponga de diferentes estrategias dentro y fuera de la organización. Finalmente los cambios se caracterizan por ser paulatinos, pero a la vez significativos, de manera que esta significancia vuelva consientes a todos sus miembros de la organización de la nueva cultura.

## **7. Estrés**

Este concepto se puede precisar como la relación que existe entre el sujeto y el entorno que lo rodea, se produce cuando dicha relación se valora como amenazante y desbordante de los propios recursos y pone en peligro el bienestar o la salud de la persona. Es esencial tener dos puntos de vista; El



estrés no siempre logra ser nocivo, éste no es perjudicial, sino que depende de la intensidad, duración y del modo en que se desencadena.

El estrés es sufrirlo de forma uniforme a cada persona, puede ser en mayor o menor medida por todos, algunas personas tienen más riesgo de sobrellevar dependiendo de cada personalidad. Lo que puede llevar a cabo el estrés puede ser en una mirada positiva ya que puede ser una forma de estímulo, pero lo más normal es que sus consecuencias sean negativas e impliquen riesgos en el ámbito que se desarrolle la persona, sea; para la salud, el trabajo y las relaciones sociales o también personales. Por lo tanto el estrés no es algo que nos venga del exterior, y contra lo que no podemos hacer nada. Los niveles del estrés dependen en gran parte de cada uno de nosotros, de nuestra actitud, y sobre todo interpretación de la realidad que nosotros mismos hilamos. Es importante saber y tener en cuenta que podemos aprender a controlarlo y manejarlo.

### **7.1 Causas generales del estrés**

Existen innumerables causas que conllevan al estrés. A continuación vamos a señalar sobre aquellas que consideramos más importantes y más frecuentes, en la sociedad, aunque obviamente, no son las únicas que nos envuelven ya que existen en cantidad:

- 1) *El exceso de trabajo:* tener llevar una sobrecarga laboral en un nivel importante es un factor de estrés substancial ya que con este exceso de actividad laboral se produce una amenaza capaz de sobrellevar nuestra capacidad.
  
- 2) *Trabajo a ritmo elevado:* No solo tener como llevar un ritmo acelerado produce un tipo de estrés, sino, también lo es realizarlo bajo un mando

obligatorio en unos plazos determinados o sometido a un nivel más alto del normal.

- 3) *El aburrimiento y la monotonía:* Esto se refiere a la falta de actividad o la rutina donde se desenvuelva la persona, pueden ser un factor de estrés importante al desmotivar al sujeto de forma muy significativa.
- 4) *No saber el trabajo que hay que realizar:* este es un factor que genera un mayor desgobierno e inseguridad en la persona y por ello crea circunstancias amenazantes a la persona.
- 5) *Trabajo a turnos:* en este caso el estrés es producido por la alteración de los ritmos circadianos que, a su vez, modifica e incide sobre la secreción hormonal, creando cambios neurobioquímicos y dando lugar todo ello a su vez a cambios conductuales y emocionales.
- 6) *Falta preparación:* se le nombra a falta de conocimiento de “nuestro oficio”, o no estar al día de los avances de acuerdo a la producción de trabajo, estaremos con frecuencia desbordados por los acontecimientos, lo que conlleva a una alta amenaza y hostilidad.
- 7) *Roles diversos:* El llevar a cabo distintos papeles en una jornada es un factor de estrés importante, más aun si la personalidad del afectado es autoexigente debido a que se enmarca a ritmos o metas elevadas a lo normal de cada uno. Como ejemplo podemos dar el de una mujer madre soltera, trabajadora y dueña de casa donde todos los roles los lleva ella y de forma autónoma.

- 8) *Sobre carga tecnológica*: Aunque la tecnología está creada de cierta forma para disminuir el grado de estrés, puede producirse lo contrario por falta de manejo, en ámbitos de precisión y calidad a la hora de utilizarla. Esta se puede convertir en un problema grave y en lugar de ayudar a la persona puede producir lo contrario hacia ella.
- 9) *Jefes incompetentes*: Tanto con la ausencia como un mal liderazgo provoca un tipo de estrés, ya sea por frustraciones o fracasos por falta de experiencia, etc.
- 10) *Pugna por el poder*: Los conflictos por lograr un rango mayor en el ámbito laboral, puede lograr diversos factores estresantes para una persona. Son directas amenazas contra la propia capacidad y aptitudes de uno mismo.

***Dentro de los factores que debilitan la configuración del clima organizacional, el estrés es una transición entre la persona y su entorno, que afecta a la conducta del funcionario de la Universidad Católica Silva Henríquez.***

Este puede ser definido a través de tres conceptos básicos que son:

- a) **Como estímulo**: se refiere al concepto de la física queriendo decir, que las situaciones adversas generan una presión en determinados materiales y provoca una alteración temporal y permanente en los individuos.

**b) Como respuesta:** se refiere a la biología y fisiología como respuesta psicosomática, siendo conceptualizados como estresores o fuentes de estrés.

**c) Como interacción entre la persona y su entorno:** se refiere a que la persona tiene una experiencia subjetiva y una forma diferente de ver las situaciones relacionadas con su entorno.

***“La importancia creciente del estrés laboral está relacionada con las transformaciones que se están produciendo en los mercados de trabajo, las relaciones laborales, las empresas y la propia naturaleza del trabajo”*** (Peiró, 2009-2010, p. 8).

En su mayoría los síntomas del estrés en cualquier tipo de trabajo nacen cuando las personas se sienten superadas con llevar su función de manera óptima y no logran mantener al margen de los problemas y poder solucionarlos tranquilamente.

Como todos sabemos el estrés no es una enfermedad, podemos considerarla como una respuesta del organismo, pero si llega a ser intensa y continúa puede provocar diferentes problemas de salud física y mental de la persona, como por ejemplo: ansiedad, depresión, enfermedades cardíacas y gastrointestinales.

Los factores que posibilitan el estrés laboral se determinan de acuerdo al clima en que estos se encuentren, a la sobre carga de trabajo, presiones de tiempo en la realización de tareas. Estos efectos logran ser numerosos en el ámbito laboral como por ejemplo: el ausentismo sin motivos, licencias

fraudulentas, incremento de riesgos en los accidentes laborales y clima psicosocial insano para el trabajo, entre otros.

## **8. Actividad física**

Podemos partir desde nuestra propia naturaleza, en que el ejercicio físico – corporal puede manifestarse como una práctica de movimientos humano, el cual nos permite abordar numerosos objetivos educacionales, utilizando para ello el juego, el deporte, la Gimnasia, la danza, la expresión corporal y otras formas de condición física.

***“Así pues, la actividad física no es única y exclusivamente adiestramiento corporal”*** (Márquez, 2013, p. 15).

Es también la actividad física un conjunto de movimientos de cuerpo, el cual requiere un gasto energético mayor a la tasa metabólica basal, con el fin mejorar o mantener varios aspectos de la condición física, esta parte desde subir escalares, caminar por el parque y todo movimiento que requiere de energía es considerado como actividad física.

Siendo el movimiento una parte fundamental de actividad física, para lograr la acción de los músculos esqueléticos, y del cual se deriva un determinado gasto de energía.

Según ministerio de salud guía para una vida activa 2edición diciembre 2004 las capacidades motoras de ejecutar una acción corporal intencionada a la activación de la musculatura esquelética, orientan a satisfacer necesidades de la vida diaria, laboral social o lúdica con el requerimiento de un gasto energético sobre el metabolismo basal.

Calidad de vida está referida particularmente a grupos y comunidades que al interactuar con su medio logran bienestar en las dimensiones físicas, mental, emocional, social y espiritual.

Cabe destacar que la práctica de la actividad física en forma consecuente y regular que puede producir un cambio significativo en la prevención, desarrollo y rehabilitación de la salud, provocando en la posición corporal un fortalecimiento de los músculos lumbares, previniendo patologías como la diabetes, la hipertensión arterial y entre otras provocadas por la no práctica de actividad física.

### **8.1 Influencia de la actividad física sobre el clima laboral**

La actividad física entendida como toda actividad motora intencionada a la activación de la musculatura esquelética, orientada a satisfacer necesidades de la vida diaria. Permitirá el mejoramiento de todos los factores que influyen en el clima laboral favoreciendo su funcionamiento y producción.

Hoy en día podemos observar que las personas están sometidas a extensas jornadas laborales en donde muchas veces sus trabajos exigen muchas horas de trabajo continuado y rutinario que puede afectar tanto psicológicamente como físicamente al individuo. Por esta razón el realizar actividad física pasa a ser fundamental para el mejoramiento y mantenimiento de la salud tanto física como psicológica.

## **9. Gimnasia**

La Gimnasia se ve como un aspecto cultural del cuerpo, privilegiando al cuerpo y el movimiento como medio de salud. Buscando mejorar la calidad de vida de las personas dentro de un ámbito organizacional.

Por lo que la Gimnasia debe tomarse de una mirada del pasado, hacia las Gimnasias actuales, apuntando la Gimnasia como un recurso excelente a fin

de mejorar la aptitud física como conocimientos renovados en un mundo que está cambiando.

***“La Gimnasia es una actividad integrada por un sistema de ejercicios físicos, especialmente escogidos y de métodos científicos encaminados a solucionar los problemas del desarrollo físico integral, a perfeccionar las capacidades motoras y mantener y mejorar el estado de salud de quienes la practican”***(Ecured, 2013)

Según Giraldes, (2001) la Gimnasia es mirada según los especialistas como un conjunto de técnicas de distintos procedimientos, usados en distintas realidades dependiendo de la épocas y sociedades. Siendo la Gimnasia considerada como un contenido de la educación física, distinguiéndola de otras por su sistematicidad.

1. Busca una relación entre el hombre y su cuerpo.
2. Saberes corporales que se puedan trasladar a un bien cultural.
3. Movimientos del cuerpo que logran la eficacia, en aspectos básicos en relación con la salud.

Según, Langlade (1986), desde la aparición del hombre en la tierra, las manifestaciones motrices han existido en la evolución y civilización del hombre pero con diversos objetivos, siendo nuestro propósito ubicar y explicar los motivos que determinaron la aparición de las formas de movimientos, que hoy conocemos bajo la denominación de Gimnasia.

Podemos destacar que todas las formas de Gimnasia tienen la misma orientación, que se diferencian por sus ejercicios específicos y la metodología de los procedimientos de carácter propios. Siendo los movimientos aquellos que guiaron los ejercicios físicos del hombre a través del tiempo, por lo que nuestra cultura actual y su posición frente al mundo se

---

<sup>5</sup>[www.ecured.cu/](http://www.ecured.cu/)

asienta firmemente el pasado.

En épocas antiguas las actividades musculares se manifiestan en ejercicios utilitarios, indispensables para la vida. Además como finalidad principal la supervivencia:

Podemos encontrar la lucha contra las fieras, la caza y la pesca como medio de obtener alimentos, esto obliga al hombre a desarrollar patrones motores como realizar saltos, carreras, lanzamientos, luchas, tiro, hacha, natación, entre otras.

Quedando el hombre preparado para grandes labores de supervivencia y de guerra. Siendo la actividad muscular un medio para superar considerables causas de enfermedades y de muerte.

***“Desde 1800 aparecen netamente diferenciadas cuatro zonas que desmarcan distintas formas de encarar los ejercicios físicos, tres de ellos específicamente vinculados con la evolución de esa recién nacida, la Gimnasia”*** (Langlade, 1986, p. 23).

Según, Langlade (1986), una de las primeras zonas según estudios, no se considera la Escuela Inglesa por no pertenecer directamente al campo gimnástico, ya que satisface sus necesidades sobre la base de los juegos, actividades atléticas y el deporte en las que figura Thomas Arnold (1795 – 1842).

La segunda zona de actividades enfatiza el nacimiento de la Gimnasia Alemana con obras de GutsMuths (1759 – 1839) y otros humanistas, estos marcan las principales contribuciones en el campo de la Gimnasia.

La evolución de los países Nórdicos marca la tercera zona, partiendo por el creador de la Gimnasia Sueca Pedro Enrique Ling (1776 – 1839).

Por último la cuarta zona plantea soluciones de los problemas gimnásticos, siendo esta la Escuela Francesa.



Las diferentes ubicaciones del hombre marcan diferentes zonas, en donde se realiza de forma distinta los tipos de movimiento que se conocen como Gimnasia.

## **China**

Antiguamente el arte marcial era un estilo de vida, donde se apreciaban diferentes posiciones del cuerpo con una mezcla de técnicas físicas de lucha y métodos gimnásticos que se acompañaban con movimientos respiratorios.

El Kung – fu se basa en la filosofía clásica de china, basándose en lo deportivo y armónico, como una forma para curar enfermedades y como defensa personal.

***“Kung – fu es el nombre occidental de la disciplina que en China se conoce como wushu, cuyo significado literal es arte marcial”*** (Wu Bin, 2004, P. 9).

Esta Gimnasia era practicada rutinariamente y se acompañaba de diferentes movimientos respiratorios profundos, satisfaciendo las diferentes necesidades de la persona.

## **Japón**

Los samurái fueron los guerreros que desarrollaron técnicas de movilidad permitida, utilizando sus armaduras para satisfacer las necesidades impuestas en cada misión.

El jiu-jitsu, es conocido como el arte de la suavidad al momento de luchar, permitiendo inmovilizar, extrangular o poner fuera de combate al adversario.

***“Está basado en la idea de la no resistencia al adversario, aprovechando su fuerza para vencerle”*** (Alba, 1994, p. 15).

Este sistema de entrenamiento monopolizado por los guerreros samurái, estuvo guardado durante mucho tiempo.

Quizás los diferentes tipos de movimiento que adopta el cuerpo, en el arte de la flexibilidad fueron inspirados en método nacional de la cultura física japonesa.

Estos movimientos nos permitían agilidad y destreza sobre la fuerza y se apoya en la debilidad del organismo humano, intentando acertar en esos puntos expuestos a conmociones peligrosas.

## **Egipto**

Podemos destacar que Egipto fue el primer pueblo en valorar la belleza humana, siendo lo más significativo la higiénica.

***“Practicaban la higiene personal, conocían gran número de formas farmacéuticas, construían depósitos de arcilla para las aguas de bebida y canales de desagüe para las aguas residuales”*** (Bermúdez, 2007, p. 11)

El deporte más destacado era la lucha en el antiguo Egipto, además de tener un deporte similar a la esgrima en la que utilizaban bastones de madera.

***“Las danzas y la acrobacia parecen estar presentes en un contexto social de celebración de fiestas reales, religiosas, y privadas”*** (Rodríguez, 2000, p. 19). Existiendo la danza y la música como parte del sistema educativo de los egipcios que conocían la influencia del ritmo y la música sobre la actividad física.

## Grecia

Se Grecia encontramos la palabra Gimnasia que significaba desnudo, por la forma en que los griegos ejecutaban los ejercicios gimnásticos.

Sebe una gran evolución en el concepto del cuerpo y los valores que se asignan de la Gimnasia. **“Sin embargo, siempre supieron diferenciar la Gimnasia utilizada como educación, de la agonística que se concebía los ejercicios con fines competitivos”** (Zagalaz, 2001, p. 21).

Por lo que la educación en Grecia tenía como propósito la formación de los ciudadanos dedicados a la ciudad, preparados para servirla y defenderla. En donde la educación se basaba en enfoques diferentes el de Atenas y el de Esparta.

Lo que buscaba Atenas era formar un ciudadano integral, donde el pueblo participaba en numerosas fiestas, en las cuales se embellece el cuerpo y se ennoblece el alma, logro deslumbrar al mundo con su inteligencia y sabiduría.

Buscando la capacitación deportiva y la formación ética del ciudadano. **“Quiere hacer al hombre bello y bueno”** (Padilla, 2000, p. 35).

La formación en Esparta era generar un ciudadano soldado, preparado para la guerra y la protección de la ciudad.

**“En Esparta no se hacía una distinción clara entre cuerpo y alma, así, por tratarse esta, de una sociedad guerrera inmersa en continuas disputas, los valores que se otorgan al cuerpo son los de un instrumento al que hay que cuidar y fortalecer para la lucha”** (Zagalaz, 2001, p. 21).

Siendo el desarrollo físico de estos pueblos en carrera, lanzamientos, luchas, saltos, entre otras disciplinas.

En el año 400 A.C. aparece la Gimnasia como concepto en Grecia, relacionados con el ejercicio muscular, distinguiendo tipos de gimnastica.

- **Militar:** Consistía en preparar al sujeto para la guerra y el cuidado de la población. Se influenciaba por los espartanos de un carácter severo y disciplinar.
- **Atlética o viciosa:** La competición se fundamentaba en diferentes pruebas atléticas, también llamados agonista y gymnica.
- **Médica:** Esta se divide en dos corrientes. Paléstrica y Saltatoria
- **Paléstrica:** Se efectuaban las juntas y torneos, donde se comprendían distintos tipos de lucha.
- **Saltatoria:** Son conocidos por ejercicios de flexibilidad, como los juegos de pelotas y danzas.

## Roma

El pensamiento Romano consistía en el dualismo, donde ponía acento en lo espiritual, pero ahora no se ve al cuerpo como lugar para buscar la belleza y el perfeccionamiento individual, sino como una fuente de placer y abandono.

Las prácticas físicas no eran tan populares como la higiénica y médica, prevaleciendo la militar.

Además la Gimnasia pierde toda relevancia en la educación de los romanos, en favor de otras materias como el lenguaje.

***“La natación era parte de las practicas obligatorias de los soldados y el deporte del remo pasó a formar parte de las actividades físicas durante***

***las guerras Púnicas, cuando se vieron obligados a armar la flota”***

(Zagalaz, 2001, p. 24).

Quedando el ejercicio muscular como una preparación militar y de espectáculo, perdiendo el carácter educativo.

La Gimnasia durante tiempos ha tenido diferentes cambios, actualmente se enfatiza en la medicina preventiva en donde la calidad de vida puede aumentar y reducir problemas patológicos, mejorando la salud de las personas y trabajadores.

Siendo el trabajador sometido a una serie de riesgos como el estrés, fatiga, desmotivación, patologías por los esfuerzos repetitivos, aumentos de la carga de trabajo, entre otras enfermedades y produciendo bajas en la productividad.

En este argumento de unir el trabajo y la protección de la salud de los trabajadores se incluiría la Gimnasia Laboral.

## **9.1 Gimnasia Laboral**

Se puede decir que el trabajo mecanizado, industrializado y automatizado, se encuentra orientado a la búsqueda desesperada por aumentar la productividad a nivel de cantidad y calidad de lo que cada institución ofrece. En cambio se contradice con metas y objetivos propuestos por cada empresa, en lograr solo éxitos, despreocupándose del clima organizacional en general, afectando las relaciones sociales en el trabajo, provocando problemas de salud a los trabajadores.

Cada vez aumentan los directivos que se van dando cuenta y tomando conciencia acerca de la importancia del ejercicio físico para alcanzar un mejor bienestar. Por lo que las empresas están acogiendo algunas medidas

para enfrentar los problemas, que se producen en la duración del trabajo, proponiendo la práctica diaria de la Gimnasia Laboral, siendo esta técnica de cinesiterapia laboral con ejercicios preparatorios y compensatorios, complementarios en la prevención y en el tratamiento con la finalidad de compensar las estructuras físicas más utilizadas durante el trabajo y activar las que no son requeridas.

Uno de los primeros registros sobre esa actividad se origina en 1925, en Polonia, donde se nombró como Gimnasia de Pausa, propuesta a operarios de fábricas de aquella época. Luego comenzaron con la misma aplicación Gimnasia laboral en Holanda. Se dice que Rusia aplicó la Gimnasia laboral 150 mil empresas, las cuales en su totalidad, cuentan con 5 millones de operarios; todos ellos practican la Gimnasia de Pausa, la cual, se planifica y se ejecuta según las diversas necesidades que se presentan, según la función de cada cargo, dentro del interior de la empresa.

Además otros países como Bulgaria y Alemania Oriental implementaron esta práctica en sus empresas. En el año 1928, los funcionarios japoneses destinados a la función de mensajería, iniciaron sesiones de Gimnasia de Pausa, con el objetivo de compensar los esfuerzos realizados durante el trabajo. Posteriormente de la II Guerra Mundial, esta corriente fue difundida por todo el país, en diferentes rubros empresariales, por lo que actualmente existe un tercio de los trabajadores japoneses que se ejercita Gimnasia de Pausa en sus empresas. Por lo que trajo como resultado la disminución de lesiones laborales, produciendo un aumento de la productividad y una mejora en la salud de los trabajadores.

Podemos decir que en la actualidad países como Bélgica, Francia y Suecia han propuesto programas de Gimnasia Laboral y recopilando aún más información sobre el tema para su mayor propagación y ampliar los posibles beneficios que la Gimnasia pueda lograr. Básicamente existen dos tipos de estudios: el primero estudio se refiere a la investigar de la fatiga, condiciones físicas y psicológicas, y el segundo investiga las impresiones y los sentimientos de las personas que participan en la Gimnasia Laboral. Estos estudios son sondeos de opinión basados en la aplicación de escalas, cuestionarios y entrevistas.

En los EE.UU. han promovido el acondicionamiento físico a los trabajadores. Proporcionando no solo una mejorar de la salud física del empleado, sino también generando un bienestar psicológico, lo cual lleva a un progreso de la productividad dentro de cada empresa. En el lapso de este proceso la Gimnasia de Pausa logra reducir los niveles de ausentismo producto del estrés y disminuye las lesiones del ámbito físico provocadas por las horas de trabajo.

Los países europeos como Rusia y Polonia, entre otros, podemos ver que la Gimnasia Laboral ha producido una mejora en la salud de los empleados en cuanto al funcionamiento del corazón, pulmones, órganos internos y actividad del SNC, ya que producto de las Pausas durante el trabajo facilitan la circulación sanguínea a todos los tejidos corporales, aumentando la oxigenación pulmonar. Además elimina las tensiones emocionales y nerviosas, propiciando una postura corporal correcta.

### 9.1.2 Gimnasia laboral y sus beneficios:

***“Cortos periodos de Gimnasia programada para trabajadores de escritorio o que ejecutan trabajos en posiciones forzadas o mantenidas y que se realizan en intervalos en medio del trabajo”*** (Santibáñez, 2007, p.50).

Según, Lara Sánchez, (2007). La Gimnasia laboral sirve para aliviar considerablemente síntomas o patologías como la obesidad, hipertensión, lipidemia, diabetes entre otras, previniendo dolores articulares y agravación de las enfermedades de la columna vertebral causadas por malas posturas. Además existen diferentes tipos de horarios con exigencias diferentes por horarios de mayor trabajo provocando un menor rendimiento en la persona tanto físicamente como mentalmente. Por esta razón es que muchas empresas han optado por otorgarle pequeños descansos dentro de los turnos o con sesiones de Gimnasia laboral.

Según, Gail E. Denison, (2007). Dentro de la productividad el trabajo es una actividad a la que le dedicamos la mayor cantidad de tiempo y el mayor gasto de energía. El mejor rendimiento dentro del trabajo lo lograremos si este se realiza con gusto, disposición y comodidad mejorando el ánimo permitiéndonos realizar una mejor labor en el trabajo diario.

La Gimnasia laboral entrega herramientas sencillas y útiles para la disminución del estrés mediante ejercicios y movimientos produciendo mayor energía al realizar nuestras actividades. Teniendo en cuenta que la actividad solo utiliza unos minutos al día y entrega beneficios desde simplemente



olvidarte de la incomodidad de la silla como del cansancio ocular y dolores de la espalda mejorando la concentración y productividad.

Según informes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la ansiedad, el estrés y la depresión son las principales causas de las discapacidades laborales en los próximos veinte años.

## **10. Pausa activa**

Periodos de ejercicio físico planificado dentro de las jornadas laborales como actividad compensatoria planificada. Tiene como objetivo activar la musculatura y el sistema cardio respiratoria para contribuir a mejorar la capacidad física del sujeto. MINSAL (2004)

Según el MINSAL (2004). En el trabajo disminuye la actividad física del trabajador y aumenta el riesgo de deterioro físico, por el hecho de que los músculos se debilitan por lo que los ejercicios regulares y vigorosos son esenciales para el bienestar físico mejorando la capacidad pulmonar del corazón, espalda y otras patologías. Por lo que se ha observado en diversos estudios que a través de programas de actividad física laboral, podemos disminuir las tensiones nerviosas y emocionales del trabajador puesto que estos activan la musculatura que está en reposo compensando los grupos musculares en tensión mejorando la circulación sanguínea. Por medio de estos ejercicios podemos lograr un aumento en la tonificación de aquellos grupos musculares menos fortalecidos según el tipo de trabajo del empleador.

## 10.1 Tipos de Pausa saludable

Según el Instituto Nacional de Previsión (INP) encargados de analizar el puesto de trabajo, elaborando pautas preventivas según la actividad que desempeña, nos proponen dos tipos existente de ejercicios relacionados con la Gimnasia de Pausa, de los cuales encontramos:

- **Ejercicios preparatorios:** Estos tipos de ejercicios se deben realizar antes de comenzar la jornada laboral, con el propósito de preparar aquellos sistemas corporales que más se utilizan, según la labor que desempeña en el trabajo. ***“Se refiere a la actividad física que se realiza antes de iniciar la jornada laboral, y que tiene como finalidad preparar los músculos, articulaciones y estructuras anatómicas del cuerpo, que se puedan afectar por acción de la fatiga que produce el trabajo”*** (Transparencia Activa, 2006)
- **Ejercicios compensatorios:** Cabe destacar que estos ejercicios se realizan durante la jornada laboral, es propicio decir, que se realiza una Pausa laboral que tiene como propósito un descanso, para aquellas partes del cuerpo más exigidas dentro de cada labor que desempeñan en el trabajo. ***“Se refiere a la actividad física que se realiza durante la jornada laboral, y que tiene como finalidad proporcionar descanso a cada estructura anatómica que se ve directamente afectada por acción del trabajo que la persona realiza”*** (Transparencia Activa, 2006).

---

<sup>6</sup>[www.transparencia-activavm.inp.cl/](http://www.transparencia-activavm.inp.cl/)

## 11. Salud

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud como “un completo estado de bienestar en los aspectos físicos, mentales y sociales” y no solamente la ausencia de enfermedad. Esta definición forma parte de la Declaración de Principios de la OMS desde su fundación en 1948.

En la misma declaración se reconoce que la salud es uno de los derechos fundamentales de los seres humanos, y que lograr el más alto grado de bienestar depende de la cooperación de individuos y naciones y de la aplicación de medidas sociales y sanitarias. Parra, (2003)

Aspectos destacados relacionados con esta definición:

- Igualdad de los conceptos de bienestar y de salud.
- Integración de los aspectos sociales, psíquicos y físicos en un todo armónico.
- Adopción de un marco común para el desarrollo de políticas de salud por parte de los países firmantes.

Podemos entender la salud d como un estado que siempre es posible de mejorar y que implica considerar la totalidad de los individuos, relacionados entre sí y con el medio ambiental en que viven y trabajan

**Capítulo III:**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## MARCO METODOLÓGICO.

### 1. Universo Y Muestra

#### 1. 1. Universo

El estudio se desarrolla a partir de la información que se obtenga de los funcionarios de la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez, ubicada en la comuna de Santiago. Es decir, nuestro Universo social son los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez.

A continuación, una tabla referida al universo físico-social donde se desarrollará la investigación:

Tabla N°1 Identificación de la Institución.

<b>Nombre del establecimiento: “Universidad Católica Raúl Silva Henríquez”</b>
<b>Dirección: General Jofré 462</b>
<b>Comuna: Santiago</b>
<b>Región: Metropolitana de Santiago</b>
<b>Nombre del Rector: Jorge Baeza Correa</b>
<b>Teléfono: 02-24801100</b>
<b>Dependencia Administrativa del establecimiento: Privada.</b>
<b>Tipo de establecimiento: Superior.</b>
<b>Páginas web: <a href="http://ww.ucsh.cl/">http://ww.ucsh.cl/</a></b>

## 1.2. Muestra.

Con respecto a la muestra, es importante señalar que se esta se estableció a través de un muestreo intencional, el cual apunta a obtener la información de sujetos específicos, de quienes se presume, se obtendrá información más acertada. Este tipo de muestreo es propio de la investigación cualitativa, y consideramos que es lo más adecuado para poder obtener información útil, pues según (Namakforoosh, 2000) los elementos muestrales de la población serán seleccionados por el juicio personal del investigador.

En lo concreto, la muestra corresponde a los funcionarios que se desempeñan en las distintas unidades pertenecientes a dicha institución, y que participaron de la primera versión de Gimnasia de Pausa Laboral allí realizada, y consta de doce sujetos seleccionados según criterios que permitan recoger la información requerida. Dentro de estos criterios que se establecieron para seleccionar la muestra se encuentran:

- Sujetos que sean funcionarios de la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez
- Sujetos que participaron de la última versión del programa de Gimnasia de Pausa desarrollada en el segundo semestre de 2012.
- Sujetos que desempeñan sus funciones en un lugar fijo.
- Sujetos que realicen labores de oficina.
- Sujetos que trabajen con más compañeros cotidianamente compartiendo con ellos el mismo tiempo y espacio de trabajo.

### 1.3. Sujetos de investigación.

Nuestro sujeto de investigación son los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez.

¿Quiénes son funcionarios?

Aquellos sujetos que desempeñan funciones administrativas en la institución.

¿Qué funcionarios son nuestro sujeto de estudio?

Aquellos funcionarios que participaron en el programa de Gimnasia de Pausa desarrollado en la institución.

Los actores de nuestra investigación son funcionarios, de distintos departamentos de la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez, del sexo femenino y masculino, ubicados en los rangos de edad entre 25 a 61 años.

A continuación, se presentará una tabla con información detallada de los sujetos anteriormente descritos que conforman la muestra, y para conservar su anonimato con el fin de no perjudicar a éstos, los denominaremos con las siglas S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12.

Tabla N°2 Muestra que participa en la investigación

S1	<b>Edad:</b> 30 años. <b>Género:</b> Femenino. <b>Función:</b> Administrativa (Unidad de Atención al Docente). <b>Años en la institución:</b> 8
----	--

S2	<p><b>Edad:</b> 41 años.</p> <p><b>Género:</b> Masculino.</p> <p><b>Función:</b> Técnico Bibliotecario.</p> <p><b>Años en la institución:</b> 3</p>
S3	<p><b>Edad:</b> 45 años.</p> <p><b>Género:</b> Masculino.</p> <p><b>Función:</b> Técnico</p> <p><b>Años en la institución:</b> 3</p>
S4	<p><b>Edad:</b> 25 años.</p> <p><b>Género:</b> Femenino.</p> <p><b>Función:</b> Técnico</p> <p><b>Años en la institución:</b> 5</p>
S5	<p><b>Edad:</b> 61 años.</p> <p><b>Género:</b> Femenino.</p> <p><b>Función:</b> Área Administrativa.</p> <p><b>Años en la institución:</b> 14</p>
S6	<p><b>Edad:</b> 37 años.</p> <p><b>Género:</b> Masculino.</p> <p><b>Función:</b> Técnico analista de sistema.</p> <p><b>Años en la institución:</b> 10</p>



S7	<p><b>Edad:</b> 41</p> <p><b>Género:</b> Femenino.</p> <p><b>Función:</b> Asistente Social de Bienestar.</p> <p><b>Años en la institución:</b> 10</p>
S8	<p><b>Edad:</b> 29 años.</p> <p><b>Género:</b> Masculino.</p> <p><b>Función:</b> Prevencionista de Riesgo.</p> <p><b>Años en la institución:</b> 1</p>
S9	<p><b>Edad:</b> 46 años.</p> <p><b>Género:</b> Femenino.</p> <p><b>Función:</b> Secretaria de la secretaria de estudios.</p> <p><b>Años en la institución:</b> 5</p>
S10	<p><b>Edad:</b> 45 años.</p> <p><b>Género:</b> Masculino.</p> <p><b>Función:</b> Ingeniero en Informática.</p> <p><b>Años en la institución:</b> 1</p>
S11	<p><b>Edad:</b> 41 años.</p> <p><b>Género:</b> Femenino.</p> <p><b>Función:</b></p> <p><b>Años en la institución:</b> 23 años.</p>

S12	<b>Edad:</b> 48 años.  <b>Género:</b> Femenino.  <b>Función:</b> Ejecutiva Curricular.  <b>Años en la institución:</b> 21
-----	---

#### 1.4 Fundamentación y descripción del Diseño

La metodología utilizada en esta etapa es *cualitativa*, debido a que se buscó realizar una indagación dentro de la temática que se estaba abordando. En este sentido, la metodología escogida entregó diversas características que contribuyen recolección de datos pertinente acorde al contexto planteado. Por esto, el sentido naturalista, que tiene relación con que la información entregada por los informantes, es parte de las construcciones de su cotidianidad, es decir, es propio de su naturalidad dentro de las labores que desempeñan diariamente en su trabajo.

Otra característica importante de destacar, es la visión holística de la situación específica, la amplitud de aspectos a considerar en la primera etapa de trabajo, donde la información más importante era la proporcionada por los mismos funcionarios de la institución, lo que está estrechamente relacionado con comprender que la realidad social es dinámica, pues en ella se producen cambios constantes de acuerdo a los fenómenos que le son propios.

De este modo se hace posible entender de una mejor manera la situación específica en que se establece el campo de estudio, considerando la variedad de factores que lo determinan. Estas características ayudan a la aproximación directa hacia el objetivo de la etapa, que se marca en los

apropiados mecanismos que debían ser replicados en este escenario de escasa información previa respecto al tema.

## **2. Paradigma de estudio: Interpretativo**

Para el desarrollo de esta tarea, se debe establecer desde el paradigma Interpretativo, ya que permite el análisis de las relaciones que establecen y significan los sujetos en su interacción con base en su experiencia, las que a su vez se enmarcan en una observación profunda de aquello que Blumer denomina como “Naturaleza de la vida en las sociedades y grupos humanos” (Blumer, 1982, p. 5). Esta naturaleza de la vida opera en la interacción de los sujetos, en la medida en que “los individuos pueden actuar de forma aislada, colectivamente o en nombre o representación de alguna organización o grupo de otros individuos” (Blumer, 1982, p. 5) involucrando en la construcción de los sentidos emergentes las perspectivas de los sujetos involucrados en los fenómenos que los constituyen como resultado sicosocial. “La interpretación entendida como la búsqueda de los significados que los actores dan a sus conductas y a la situación en la que actúan” (Briones, 1997, p. 6). Y en el caso de la presente investigación, corresponde a la valoración que le otorgan los sujetos que participaron en el programa de Gimnasia de Pausa dirigido a los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez.

## 2.1 Tipo de estudio: Exploratorio

En el texto de Hernández, Fernández y Baptista (2006) se especifica que una *investigación exploratoria* es aquella que “se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado” (p. 101), lo cual se establece debido a la falta de información que se tiene en primera instancia sobre la problemática abordada, pues si bien existe información sobre el programa de Gimnasia de Pausa propiamente tal, y una encuesta de satisfacción realizada a los sujetos que participaron en el en la Universidad Católica Silva Henríquez, dicha información no responde a la variable del clima laboral en que estos están inmersos, la cual configura en gran medida la presente investigación.

## 3. Fundamentación y descripción de técnicas e instrumentos

- Técnicas de recolección de información: entrevista semi-estructurada

Se ha establecido la entrevista semi-estructurada como la técnica de recolección de información, pues es pertinente considerando las características de la presente investigación; es flexible, abierta e íntima, donde se comunican entrevistador y entrevistado. Este instrumento procura obtener información sobre los temas deseados, basándose en una guía de preguntas donde el entrevistador tiene la eventualidad y flexibilidad de añadir preguntas adicionales para precisar conceptos, y obtener una información más rica en matices. Tal como lo plantea Bisquerra (2004) “*es un modalidad que permite ir entrelazando temas e ir construyendo un conocimiento holístico y comprensivo de la realidad*”. La entrevista semi-estructurada Erika Giraldo Liberato se debe adaptar al contexto y a su vez a las condiciones

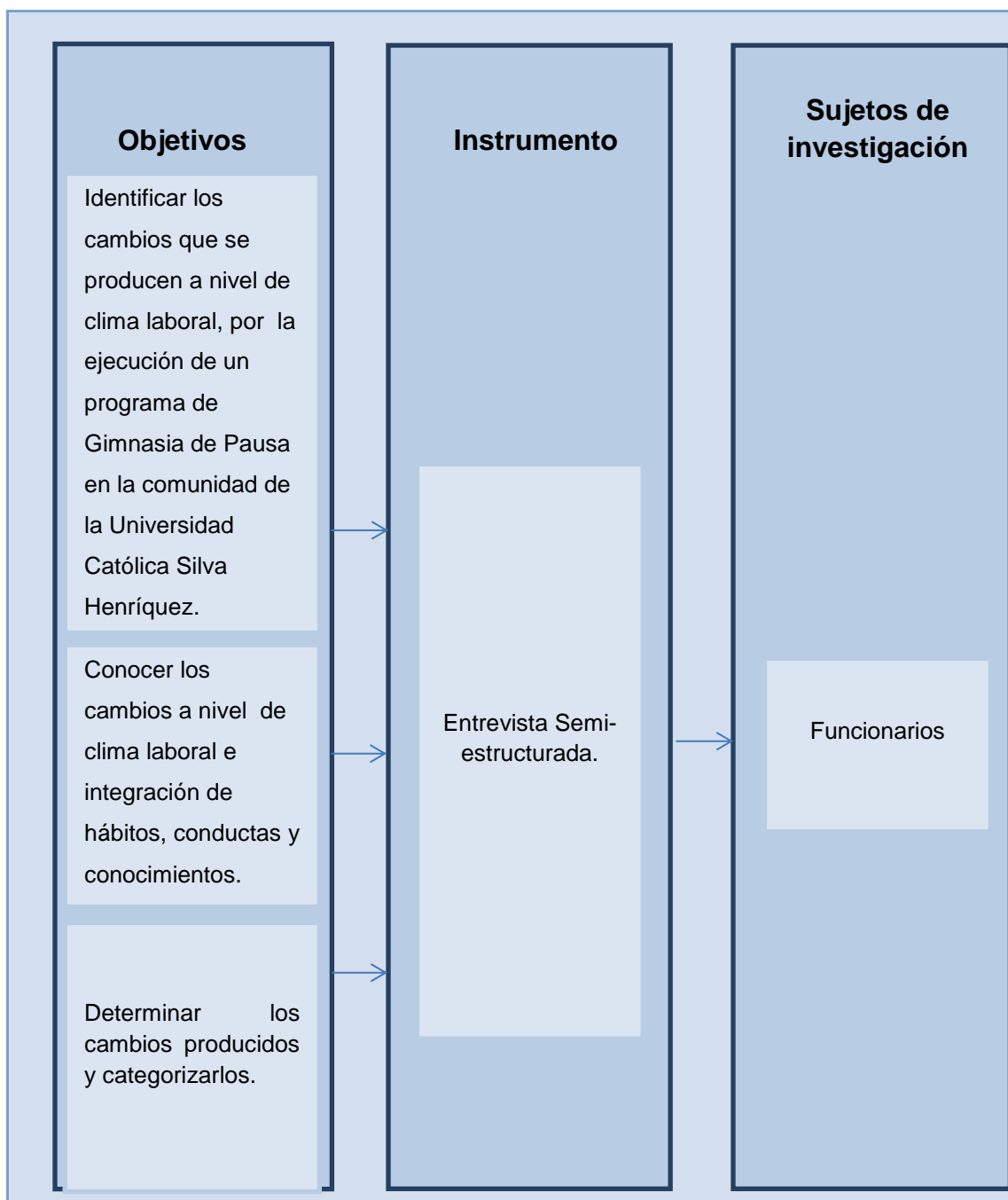
socioculturales, jurídicas, psicológicas, al entrevistado, al entrevistador y al objeto del caso.

En esta técnica, el sujeto de estudio se estableció como una construcción teórica acotada, por lo que esta técnica se manejó acorde a la definición de Álvarez y Luis, quienes plantean que “persigue situaciones específicas, y no opiniones generales” (Álvarez y Luiz, 2003, p. 110) de sujetos en un contexto particular.

En esta perspectiva, la técnica se utilizó con el fin de obtener información lo más sincera posible desde los entrevistados “el entrevistador “avanza lentamente” al principio. Trata de establecer *rapport* con los informantes, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación” (Taylor y Bogman, 1987, p. 101). En un sentido práctico “Esta técnica es fundamentalmente una conversación en la que y durante la que, se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar preguntas.” (Ruiz, 2003, p. 165), propiciando así mejores condiciones de involucramiento comprensivo entre entrevistador y entrevistado.

Se puede apreciar a continuación un cuadro descriptivo del instrumento referido.

Tabla N°3 Descripción del instrumento



Por otro lado, es importante señalar que el alcance del estudio es exploratorio, por lo tanto para realizar la entrevista se utilizó un instrumento conformado por una pauta de categorías, las cuales a su vez contienen temáticas a tratar con el sujeto a lo largo de la entrevista, facilitando así la recolección de información. Esto, apunta a una mayor fluidez del proceso,

evitando así sesgar o limitar las respuestas de los sujetos como posiblemente hubiese ocurrido si se hubiesen establecido preguntas rígidas y secuenciadas, ya que de esa forma se tiende a obtener información menos amplia considerando las características de esta investigación ya descritas.

El instrumento al cual nos referimos pretende abarcar las siguientes dimensiones:

- I. Conocimiento sobre la actividad (gimnasia de pausa)
- II. Participación en el programa
- III. Infraestructura
- IV. Clima laboral
- V. Nivel de satisfacción

A continuación se observa el modelo del instrumento, el que nos permitirá tener una mayor comprensión de la recogida de información para el estudio, y que describe las categorías que se establecieron para la confección del instrumento.

Tabla N°4 Categorías para el análisis del instrumento.

Categorías	Descripción
<b>I. Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa).</b>	Identificar los conocimientos respecto del programa (Objetivos, beneficios, entre otros) según el manejo de contenidos pertinentes.
<b>II. Participación en el programa.</b>	Conocer motivos que llevan a un funcionario a participa en el programa, sus expectativas; tiempo, periodo, duración y organización del programa.
<b>III. Infraestructura.</b>	Determinar el espacio físico donde se desarrolla el programa.
<b>IV. Clima Laboral.</b>	Identificar el clima laboral y social antes de realizado el programa y los cambios producidos luego de realizado este.
<b>V. Nivel de Satisfacción</b>	Identificar impresiones producidas por la ejecución del programa, tanto beneficiosas, negativas o irrelevantes.



## Protocolo Pauta de entrevista semi- estructurada

Tabla N°5 Guía de Entrevista Semi- Estructurada

<p>I. Identificación</p> <p>Nombre: _____ _____</p> <p>Género: _____</p> <p>Edad: _____</p> <p>Estado civil: _____</p> <p>Hijos: _____ _____</p> <p>Años de servicio en la institución: _____</p> <p>Función que desempeña en la institución: _____</p>
<p>II. Categorías</p> <p>1. Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conocimientos conceptuales.</li><li>➤ Conocimientos sobre objetivos y/o beneficios del programa.</li></ul>

- Conocimiento sobre políticas de la institución en relación a la salud de sus funcionarios.

## 2. Participación en el Programa

- Razones para participar en el programa.
- Influencia de la participación de sus pares en la decisión final de participar en el programa.
- Expectativas sobre el desarrollo de la actividad.
- Tiempo de participación (Periodo, horarios, duración, etc.)
- Organización de la Actividad (Distribución de los participantes, personal a cargo del desarrollo del programa, entre otras que el entrevistado considere relevantes en la organización del programa).

## 3. Infraestructura

- El espacio físico en el cual se desarrolló el programa (ruido, contaminación, temperatura, ambientación, etc.).

## 4. Clima Laboral

- El clima organizacional antes y después del desarrollo del programa.
- El clima social (relaciones interpersonales) antes y después del desarrollo del programa.

#### 5. Nivel de Satisfacción

- Cumplimiento de las expectativas. Sensaciones dejadas al término del programa.
- Identificación de elementos específicos del programa que considera beneficiosos o negativos o irrelevantes.
- Opiniones sobre la experiencia vivida en la actividad.

#### **4. Recogida de información.**

El proceso de recogida de información se inició una vez establecido el instrumento que guiaría las entrevistas, las cuales se les realizaron a sujetos específicos, puesto que del universo no todos cumplían con la condición de funcionario que participó en el programa de Gimnasia de Pausa.

La muestra consta de doce sujetos pertenecientes a cuatro diferentes áreas (Biblioteca, Secretaria de Estudio, Atención al Docente y Recursos Tecnológicos), quienes fueron contactados directamente en sus lugares de trabajo por los integrantes de esta investigación, quienes junto con presentarnos y consultarles si habían participado en el programa de Gimnasia de Pausa, contextualizamos a los sujetos sobre el requerimiento de realizarles una entrevista.

Posteriormente, se procedió a desarrollar las entrevistas de forma individual en el lugar de trabajo de los sujetos.

Los entrevistados en su mayoría mostraron buena disposición, obteniendo por lo general respuestas amplias, generándose un buen nivel de comunicación entre entrevistador y entrevistado.

Una dificultad que se presentó en algunas oportunidades para la recogida de información fue que los sujetos que nos proporcionaron dicha información, fueron entrevistados en horario de trabajo, por lo tanto no se dispuso del tiempo ni la tranquilidad idóneas que requiere el dialogo característico que se desarrolla en una entrevista semi-estructurada. Incluso en algunos casos hubo interrupciones durante la entrevista, pero gracias a la buena disposición de los entrevistados, se pudo realizar por completo y obtener la información requerida.

La etapa siguiente fue la transcripción de dichas entrevistas, para posteriormente desglosar por cada categoría los datos obtenidos, y comparar las similitudes y/o diferencias entre los sujetos, o bien el surgimiento de alguna nueva información, y a partir de esto realizar el respectivo análisis de datos.

5. Carta Gantt:

Tiempo	Agosto							Septiembre							Octubre							Noviembre			Diciembre			Enero					
<b>Actividades</b>	8	9	1	1	1	2	2	5	8	1	1	2	2	3	6	1	1	2	3	3	7	1	1	1	8	1	1	2	2	2	3	4	
			1	5	8	2	5			2	5	6	9			0	7	4	1			0	1	2	4	5	2	7					
Cambio de paradigma	x	x																															
Búsqueda de información		x	x	x																													
Confección de objetivos y preguntas				x	x																												
Revisión					x	x																											

marco teórico																																									
Selección de información complement aria							x																																		
Sistema de supuestos de investigación							x	x																																	
Elaboración del marco metodológico								x	x																																
Fundamenta									x	x	x																														



correcciones sugeridas de la presentación																																					
Correcciones del instrumento en categorías											x	x																									
Ampliación del marco teórico											x	x	x																								
Revisión y corrección del marco												x	x	x																							







**CAPITULO IV:  
ANALISIS DE DATOS**

En el presente capítulo, se procederá a analizar los datos obtenidos en las entrevistas realizadas. Dicho análisis se desarrolla en doce cuadros, correspondiendo un cuadro por cada sujeto entrevistado (S1 a S12), el cual se divide en las categorías establecidas en el instrumento que guía las entrevistas, relatando las respuestas entregadas frente a las preguntas formuladas, las que son atinentes a cada categoría del instrumento empleado.

Junto con la respuesta dada por el entrevistado, se encuentra el respectivo análisis, el que a su vez nos ayudará a dilucidar de mejor manera la totalidad de la información recopilada.

Finalmente, se desarrolla un análisis global por categoría que busca estructurar y ordenar las posteriores conclusiones que son el resultado de esta investigación.

## 1. Análisis de Entrevistas

Tabla N°7: Análisis de Entrevista S1

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Qué sabe usted sobre la Gimnasia de Pausa?	Declara tener conocimientos previos, tomando este programa como algo personal, donde se daban 5 minutos para ella, dejando todo de lado.	Con respecto a las preguntas uno y dos, el sujeto tiene un mediano dominio sobre lo que respecta a Gimnasia de Pausa.  En relación a las
	¿Qué objetivo percibe usted en la Gimnasia de Pausa?	Declara ver el objetivo como algo ligado con la autoestima y un tema de desarrollo personal.	actividades respecto a la salud, tiene conocimiento de diversas
	¿Qué otras actividades desarrolla la Institución respecto al a salud?	Declara conocer diversas actividades realizadas por la institución, con respecto a salud, entre ellas señala,	realizadas por la Universidad, mencionando en que consiste cada una de las nombradas.

		campañas sobre el cáncer de mamas, el mes del corazón, entre otras.	
<b>Participación en el programa</b>	¿Qué la motivó a participar?	Declara que tomó la actividad como un juego donde dejaba de lado el trabajo y se dedica un instante para ella. Señala que fue un buen espacio para romper con la rutina.	El sujeto al otorgar sus respuestas, manifiesta que su motivación para participar del programa fue dedicar un instante para ella y salir de la rutina, dejando en evidencia, y más
	¿Influyeron los compañeros o los cargos más altos en su participación en el programa, o fue una decisión personal?	Declara que fue una opción personal y que nadie fue obligado a participar del programa.	tarde respaldado por su respuesta, que por iniciativa propia decide participar del programa.  Por otro lado señala que no existen
	¿Había alguna	Declara que no	expectativas con

	<p>expectativa al participar en el programa?</p>	<p>tenía expectativas, solo era un espacio para distenderse, donde se deja el trabajo de lado por unos cinco minutos.</p>	<p>respecto al programa, si no que era un espacio para distenderse, donde se juntaban dos unidades de la universidad,</p>
	<p>Organización de la Actividad</p>	<p>Declara que hay un monitor quien realiza la actividad y se junta la unidad de atención al docente, con la unidad de registro audiovisual y por lo general no son más de 5 integrantes.</p>	<p>dos días a la semana, durante quince minutos y un profesor ejecutaba la clase.</p>
	<p>¿Cuál es el horario en que se realiza el programa? ¿Qué días?</p>	<p>Declara que se realiza los días martes y jueves desde las 9:15 a las 9:30.</p>	
<b>Infraestructura</b>	<p>¿Dónde se</p>	<p>Declara que se</p>	<p>A partir de las</p>

	desarrolla el programa?	lleva a cabo en el mismo lugar de trabajo, donde se cierran las puertas para evitar el ingreso de docentes.	respuestas se desprende que el lugar de ejecución del programa fue el lugar de trabajo, lo que posibilitó la
	¿Usted siente que son las condiciones adecuadas?	Declara no tener problemas con las condiciones en cuanto realizan los ejercicios aeróbicos. Pero para el tema de los masajes señala que debería existir una sala más silenciosa.	realización de los ejercicios aeróbicos, pero no otros, que requerían más silencio y menos distracciones que afectaran el objetivo de estos.
<b>Clima Laboral</b>	Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el	Declara que al comienzo costó romper el hielo, pero una vez roto se hace mucho más ameno.	En cuanto al clima organizacional, el sujeto evidencia un desconocimiento del concepto, por esto desvía la



	programa?		conversación y asocia a otros puntos, sin dejar de mencionar que señala en su respuesta una distensión en el ambiente y clima laboral.
	Con respecto al clima social ¿Cómo era antes y después que se ejecutó el programa?	Declara que se enfatisa el trabajo de equipo y personal, donde todos se dirijan hacia el mismo punto. Es por esto que por el programa se benefició.	Por otro lado la entrevistada menciona una mejora y beneficio en el clima social, tras realizado el programa.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Se cumple la expectativa de la distensión?	Declara que el programa cumple totalmente con las expectativas.	Según las respuestas dadas por el sujeto, queda en manifiesto su total
	¿Qué elementos modificaría del programa?	Declara que al ser sus expectativas bajas, no agregaría nada al programa, destacando la	agrado con el programa, ya que cumple con las pocas expectativas que tenía y señala la

		preparación del profesor y lo lúdico de las actividades llevadas a cabo.	buena preparación tanto del profesor, las actividades y las sesiones llevadas a cabo.
	¿Qué sensación le deja la participación en el programa?	Declara que es un programa positivo, entretenido, que deja un ambiente grato, que por esto le gusta y lo espera los días que se realizan.	Señala además que es un programa entretenido, positivo y que deja un ambiente grato dentro de la unidad.

## Análisis Entrevista S2

Tabla N°8: Análisis de Entrevista S2

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Que conoce Ud. sobre la Gimnasia de Pausa?	Se refiere al programa como un tiempo que otorga la Institución de 15 minutos para hacer una Pausa saludable y	El sujeto expresa un concepto de Gimnasia De Pausa vinculado al tiempo y ejercicios que lo conforman, y lo

		estiramientos musculares.	relaciona con beneficios que le permiten
	¿Sabe de algún beneficio de ella?	Afirma que tiene beneficios saludables porque hay una Pausa, pues al trabajar la totalidad del tiempo sentado frente al computador sufren de calambres. Manifiesta la necesidad de aumentar la frecuencia del programa.	enfrentar malestares comunes en el desarrollo de su función, la cual le exige estar sentado frente al computador.
<b>Participación en el programa</b>	¿Qué razones o motivaciones lo llevaron a participar del programa?	Declara que es de su agrado participar porque el programa le permite realizar movimientos que no le son posibles ejecutar en la rutina laboral, siéndole útiles estos movimientos para	De las preguntas realizadas al entrevistado, podemos inferir que este relaciona la motivación de participar en el programa con lo ya experimentado

		evitar padecer dolores articulares.	en él. Manifiesta un cambio
	¿Usted tenía alguna expectativa en la actividad?	Declara que su expectativa era participar en una actividad dirigida a las personas que realizan funciones laborales que implican poca movilidad estando sentado frente al computador, y que con el transcurso del programa notó además beneficios psicológicos, como el relajó, la distensión y el desarrollo de la imaginación.	positivo en su participación en el programa, en función de aspectos que abarca el programa que no tenía considerados al momento de plantearse expectativas. Es decir, en primera instancia fue el aspecto físico el que lo motivó a participar, pero con el transcurso
	¿La actividad se desarrolló de manera grupal o individual?	Afirma que la participación es grupal, y que la cantidad total de participantes es de 2 a 3, y que el resto no participa.	del programa identificó también el aspecto psicológico como una motivación para seguir participando.

		Supone que las otras unidades no participan probablemente por el tiempo, el cual según la visión del entrevistado no es el suficiente para participar en actividades fuera de las funciones laborales.	Se explicita que la participación es grupal, junto con manifestar que la coordinación es nula con respecto al buscar establecer horarios más idóneos para cada sector en
	¿Digamos que se hacían simultáneamente con las 2 a 3 que participaban?	Asegura que la participación de los integrantes era simultánea.	los cuales pudieran participar más liberados de las funciones
	¿La actividad no se organizó de manera tal que hubieran relevos como para que los grupos pudieran estar dedicados exclusivamente a la actividad?	Declara que no había relevos ni coordinación alguna que les permitiera a los trabajadores participar en el programa en un horario con menos ocupaciones.	laborales y dar así la continuidad y tranquilidad necesarias.

<b>Infraestructura</b>	¿El programa dónde se implementó?	Declara que se realiza en el mismo lugar de trabajo.	De lo expresado por el entrevistado, se infiere que no está conforme con que el programa se realice en el lugar de trabajo, debido a las constantes interrupciones que se producen, lo cual perjudica la continuidad y el normal desarrollo de las actividades del programa.
	Con respecto a eso, al espacio donde se desarrolló el programa ¿Usted tiene alguna opinión sobre eso?	Expresa que preferiría que el programa se desarrollara en otro lugar debido a las interrupciones del público que debe atender.	
<b>Clima Laboral</b>	Pasando a lo que es el clima laboral ¿Cuál es su percepción respecto al antes de la implementación del programa y	Declara que sí hubo un impacto y que fue positivo, y considera que actividades como el programa de Gimnasia De Pausa contribuyen al	El sujeto expresa percibir un impacto positivo en el clima laboral posterior a la implementación del programa de

	después? ¿Tuvo algún impacto o no tuvo impacto?	compañerismo.	Gimnasia De Pausa, refiriéndose al compañerismo
	¿Se genera una relación más cercana o es algo momentáneo?	Señala que en un principio la cercanía aumenta sólo momentáneamente, pero que con el transcurso del programa se va haciendo más permanente.	como un elemento favorecido por el mismo. Además expresa sentir mayor cercanía en las relaciones interpersonal, la cual permanece cada vez más con el transcurso del programa.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al programa?	Señala que su expectativa era que el programa fuera dirigido a las personas que desempeñan funciones de oficina, es decir frente a un computador, sentados la	En la respuesta 1 queda en evidencia que las expectativas fueron superadas, pues el sujeto esperaba del programa sólo beneficios físicos, pero al participar

		<p>totalidad del tiempo. Sin embargo su experiencia en el programa fue más enriquecedora pues además abarcó aspectos de relajación y desarrollo de la imaginación.</p>	<p>sintió que también lo benefició en el aspecto psicológico, refiriéndose a la relajación y desarrollo de la imaginación como elementos</p>
	<p>¿Alguna opinión en general, sugerencia u observación que le haría a la implementación del programa?</p>	<p>Expresa agrado en participar del programa, manifestando además su deseo de la continuidad del programa el año siguiente. Sugiere una mejor coordinación con los compañeros de trabajo para definir un horario más idóneo para participar en el programa.</p>	<p>relevantes. Complementando lo anterior, se declara satisfecho con lo experimentado en el programa, lo cual es posible respaldar con el deseo que manifiesta de que el programa continúe el año próximo.</p>



### Análisis Entrevista S3

Tabla N°9: Análisis de Entrevista S3

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad de (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Tiene usted algún conocimiento sobre Gimnasia de Pausa?	Declara que son 15 minutos dos veces a la semana donde se hacía trabajo de articulaciones y elongación que favorecen a su salud.	A partir de las respuestas entregadas por el sujeto se infiere que tiene conocimientos claros sobre en qué consiste la Gimnasia de
	¿Conoce los objetivos y beneficios que tenía este programa?	De clara que ayuda a cambiar el sedentarismo y evitar los dolores de espalda. Su objetivo es evitar principalmente las lesiones en el trabajo.	Pausa, sus objetivos y beneficios; señalando detalladamente cada uno de estos aspectos.
	¿Conoce alguna política de salud implementada en la universidad?	Declara que si están insertas políticas sobre la salud ya que los mandan a	políticas de salud, manifiesta que si se encuentran estas insertas en la

		realizarse exámenes preventivos, por otro lado los orientan, cuidan y se preocupan por ellos.	universidad, ya que percibe una preocupación, cuidado y orientación con respecto a la salud de los funcionarios.
<b>Participación en el programa</b>	¿Que lo llevó a participar del programa?	Declara que su participación se debe a su edad y que es principalmente para evitar lesiones o futuras enfermedades laborales.	El sujeto señala que su participación se debe principalmente a la edad, siendo éste el motivo por el cual se integra al programa, donde
	¿Usted participó en el programa por iniciativa propia o fue influenciado por sus pares?	Declara que se le informó del programa y que por motivación propia decide participar del él.	busca aprender y adquirir herramientas para el cuidado personal. Finalmente manifiesta que el programa fue
	¿Qué	Declara que sus	realizado según

	<p>expectativas tenía con respecto al programa antes de integrarse?</p>	<p>expectativas eran aprender y adquirir herramientas que ayuden a disminuir el sedentarismo y el cuidado personal.</p>	<p>las necesidades propias del grupo, los días martes y jueves a las 12:30 pm.</p>
	<p>¿Cree usted que la organización de la actividad, participantes y personal a cargo, estuvieron bien distribuidos?</p>	<p>Declara que el programa estuvo bien realizado de acuerdo a las necesidades propias del grupo.</p>	
	<p>¿Cuáles eran los tiempos, horarios y días en que se realizó el programa?</p>	<p>Declara que se realizó los días martes y jueves a las 12:30 pm.</p>	
<b>Infraestructura</b>	<p>¿El espacio donde se realizó</p>	<p>Declara que el espacio era en la</p>	<p>Según la respuesta dada</p>

	<p>el programa fue el adecuado o lo adaptaría?</p>	<p>oficina, donde existe un buen ambiente y aire acondicionado. Señala que adaptarlo sería complicado ya que deberían abandonar su lugar de trabajo y no pueden debido a que atienden público todo el día.</p>	<p>por el sujeto, el espacio físico donde se realizó el programa era la oficina, la cual considera que presenta condiciones óptimas para el desarrollo de este, por otro lado señala que sería difícil de cambiar o adaptar, ya que deberían abandonar el espacio y no pueden hacerlo debido a que atienden público durante todo el día.</p>
<p><b>Clima Laboral</b></p>	<p>¿Cómo era este el clima organizacional antes y después</p>	<p>Declara que el clima se mantiene de igual forma, pero si considera</p>	<p>De acuerdo a las respuestas dadas por el sujeto, se infiere</p>

	que se realizó el programa?	que trabajan más como un equipo.	que el clima laboral y social no sufrieron un
	¿Cómo era el clima social antes y después que se ejecutó el programa?	Declara que antes, durante y después del programa siempre han mantenido una buena relación social y laboral con los compañeros.	mayor cambio, sino que se mantuvieron de la misma forma antes, durante y después de realizado el programa. Cabe señalar que si bien el sujeto afirma que no existe un impacto en el clima laboral, menciona que la unidad trabajan de mejor forma como equipo, evidenciándose una contradicción dentro de sus respuestas, frente a lo cual se puede inferir

			que si hubo un cambio dentro del clima laboral, aunque no fue de manera abrupta, este si se produjo.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Qué elemento o beneficios pudo obtener del programa?	Declara que adquirió la capacidad de ordenar su alimentación y la ejecución de ejercicios que ayudan a evitar lesiones.	Según las respuestas dadas por el sujeto, queda en manifiesto que adquirió diversas capacidades que lo ayudan en la vida cotidiana y principalmente
	¿Qué aspecto negativo o irrelevante podría señalar del programa?	Declara que un aspecto negativo es el espacio, pero debido a su unidad de trabajo, es difícil alejarse ya que atienden público.	en lo laboral, pudiendo así generar sus propios ejercicios que sirven para evitar lesiones, sin necesitar ayuda de un monitor. Por otro
	¿Cómo podría	Declara que una	lado manifiesta lo

	definir la experiencia que le deja programa?	buena experiencia ya que con el tiempo se motivó aún más y ahora es capaz de realizar sus propios trabajos o ejercicios sin necesitar algún monitor o profesor.	negativo del espacio, pero debido a su trabajo es difícil de adaptarlo o cambiarlo, ya que implicaría abandonar su puesto, el cual recibe gente durante todo el día.
--	--	---	--

#### Análisis Entrevista S4

Tabla N°10: Análisis de Entrevista S4

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RECOPIACIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Qué conocimiento posee sobre la Gimnasia de Pausa?	Declara que se trata de trabajar el cuerpo, las articulaciones, musculatura, para evitar las atrofias y lesiones que se generan a través de las malas	Con respecto a las preguntas uno y dos, el sujeto manifiesta un dominio sobre lo que respecta a Gimnasia de Pausa, señalando

		posturas en el aspecto laboral.	claramente los objetivos y
	¿Qué conocimientos tiene respecto a los objetivos y beneficios del programa?	Declara que las educan y les enseñan a ejercitar la musculatura de la espalda, elongar la musculatura y a tomar otras posturas para evitar el dolor.	beneficios del programa. Con respecto a las políticas de salud, el sujeto menciona el programa de Gimnasia de Pausa y un plan
	¿Conoce usted políticas que desarrolla la universidad en cuanto a salud de los trabajadores?	Declara que el programa de Gimnasia de Pausa es una de ellas, recalcando la preocupación hacia ellos. Además señala que la universidad implementa un plan de salud que los mandan a realizarse exámenes preventivos.	de salud, donde se implementan exámenes preventivos, destacándose la preocupación por los trabajadores, pudiendo así finalmente evidenciarse un conocimiento respecto de las políticas de salud.
<b>Participación en</b>	¿Qué razones lo	Declara que su	El sujeto señala



<p><b>el programa</b></p>	<p>llevaron a participar del programa de Gimnasia de Pausa?</p>	<p>participación se debe a que el programa lo trae el departamento de bienestar y es algo que la universidad propone y no es pedido por ellos.</p>	<p>que su participación en el programa se debe a que es traído por la universidad, sin dejar de mencionar su</p>
	<p>¿Su participación fue iniciativa propia o fue influenciado por algún compañero?</p>	<p>Declara que se integró al programa debido a su interés por actividades que le sirven como personas y más como trabajadores.</p>	<p>interés por actividades que sirven tanto en lo personal, como trabajador. En cuanto a las expectativas, estas eran bastantes, donde</p>
	<p>¿Qué expectativas tenía usted al momento de que se integró al programa?</p>	<p>Declara que sus expectativas eran bastantes, principalmente el querer aprender nuevas metodologías para cuidar su salud.</p>	<p>espera poder aprender metodologías para cuidar de su salud, lo que es cumplido, ya que el personal con su</p>

	Según la organización del programa ¿considera que estuvo bien la distribución de los participantes y el personal?	Declara que el personal es bastante lúdico y metodológico en la realización de las actividades, señalando la dedicación de ellos para la comprensión de lo enseñado.	metodología y dedicación permite la comprensión e incorporación de los contenidos y ejercicios vistos durante los 10 minutos, los días martes y jueves, desde las
	¿En qué horario, tiempo y días se realizó el programa?	Declara que es complicado realizar el programa debido a la atención al público durante el día, se realiza en 10 minutos, los días martes y jueves desde las 12:30 horas en adelante.	12:30 horas en adelante, en cada sesión.
<b>Infraestructura</b>	El espacio donde se lleva a cabo el programa ¿Considera que	Declara que el lugar donde se realiza es en el mismo lugar de trabajo y la	A partir de las respuestas se desprende que el lugar de ejecución del

	<p>fue el adecuado o lo adaptaría?</p>	<p>principal falencia es el aire acondicionado.</p>	<p>programa fue el lugar de trabajo, donde deben esperar que la gente desocupe la oficina para poder realizar la sesión, principalmente la falencia de esta unidad es el aire acondicionado, el cual se encuentra defectuoso y en épocas de calor influye bastante en la ejecución del programa.</p>
<p><b>Clima Laboral</b></p>	<p>¿Cómo era el clima organizacional antes y después de realizado el programa?</p>	<p>Declara que en la unidad siempre trabajaron como equipo, el programa solo fortaleció aún más el trabajo colectivo.</p>	<p>Según las respuestas dadas por el sujeto, se desprende que el clima organizacional siempre fue el</p>

	¿Cómo podría definir el clima social antes y después de realizado el programa?	Declara esperar con sus compañeros cada sesión para un relajo y que alguien se preocupa de su condición física, percepción, lo cognitivo, prevenir lesiones, etc. Para finalmente mencionar que tiene excelente relación con los compañeros.	óptimo y con la realización del programa este solo se vio fortalecido aún más. En cuanto al clima social, el sujeto desvía la pregunta a un punto opuesto al preguntando, para finalizar recalcando que la relación con sus pares siempre ha sido excelente.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Qué aspecto beneficioso o elementos pudo obtener de este programa?	Declara que obtuvo beneficios en su espalda por la postura al sentarse y en las muñecas por la digitación.	Según las respuestas dadas por el sujeto, se manifiesta la obtención de beneficios, tanto posturales, como para las
	¿Qué aspecto negativo o	Declara un aspecto negativo	

	<p>irrelevante podría señalar del programa?</p>	<p>es el espacio, ya que deben cerrar el espacio o la oficina para poder realizar la sesión.</p>	<p>extremidades, destacando el programa como algo entretenido que fomenta la</p>
	<p>¿Qué experiencia o sensación le deja la realización del programa?</p>	<p>Declara que fue un programa entretenido y ayuda a fomentar la unidad con las compañeras o compañeros, donde se relajan y se sienten más liberados y descansar cognitivamente es súper bueno.</p>	<p>unidad entre compañeros y la distracción cognitiva, relevante en la jornada laboral. Cabe señalar el aspecto negativo que se menciona en cuanto al espacio, el cual es frecuentado por personas por lo cual se hace difícil la realización del programa, influyendo claramente en su ejecución.</p>

## Análisis Entrevista S5

Tabla N°11: Análisis de Entrevista S5

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Conocía algo sobre la Gimnasia de Pausa?	Declara tener conocimientos previos, tomando este programa como algo personal, donde se daban 5 minutos para ella, dejando todo de lado.	Con respecto a las preguntas uno y dos, la funcionaria tiene un mediano dominio sobre lo que respecta a Gimnasia de Pausa.
	¿Qué objetivo percibe usted en la Gimnasia de Pausa?	Declara ver el objetivo como algo ligado con la autoestima y un tema de desarrollo personal.	En relación a las actividades respecto a la salud, tiene conocimiento de diversas
	¿Qué otras actividades desarrolla la Institución respecto al a	Declara conocer diversas actividades realizadas por la institución, con	iniciativas realizadas por la Universidad, mencionando en que consiste cada

	salud?	respecto a salud, entre ellas señala, campañas sobre el cáncer de mamas, el mes del corazón, entre otras.	una de las nombradas.
<b>Participación en el programa</b>	¿Qué la motivó a participar?	Declara que tomó la actividad como un juego donde dejaba de lado el trabajo y se dedica un instante para ella. Señala que fue un buen espacio para romper con la rutina.	La funcionaria al otorgar sus respuestas, manifiesta que su motivación para participar del programa fue dedicar un instante para ella y salir de la rutina, dejando en evidencia, y más tarde respaldado por su respuesta, que por iniciativa propia decide participar del programa.
	¿Influyeron los compañeros o los cargos más altos en su participación en el programa, o fue una decisión personal?	Declara que fue una opción personal y que nadie fue obligado a participar del programa.	Por otro lado señala que no

			existen expectativas con respecto al programa, si no que era un espacio para distenderse, donde se juntaban dos unidades de la universidad y un profesor ejecutaba la clase.
	¿Había alguna expectativa al participar en el programa?	Declara que no tenía expectativas, solo era un espacio para distenderse, donde se deja el trabajo de lado por unos cinco minutos.	
	Organización de la Actividad	Declara que hay un monitor quien realiza la actividad y se junta la unidad de atención al docente, con la unidad de registro audiovisual y por lo general no son más de 5 integrantes.	
<b>Infraestructura</b>	¿Dónde se desarrolla el	Declara que se lleva a cabo en el	A partir de las respuestas se



	programa?	mismo lugar de trabajo, donde se cierran las puertas para evitar el ingreso de docentes.	desprende que el lugar de ejecución del programa fue el lugar de trabajo, lo que posibilitó la
	¿Usted siente que son las condiciones adecuadas?	Declara no tener problemas con las condiciones en cuanto realizan los ejercicios aeróbicos. Pero para el tema de los masajes señala que debería existir una sala más silenciosa.	realización de los ejercicios aeróbicos, pero no otros, que requerían más silencio y menos distracciones que afectaran el objetivo de estos.
<b>Clima Laboral</b>	Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el programa?	Declara que al comienzo costó romper el hielo, pero una vez roto se hace mucho más ameno.	En cuanto al clima organizacional, la entrevistada evidencia un desconocimiento del concepto, por esto desvía la conversación y

			asocia a otros puntos, sin dejar de mencionar que señala en su respuesta una distensión en el ambiente y clima laboral.
	Con respecto al clima social ¿Cómo era antes y después que se ejecutó el programa?	Declara que se enfatiza el trabajo de equipo y personal, donde todos se dirijan hacia el mismo punto. Es por esto que por el programa se benefició.	Por otro lado la entrevistada menciona una mejora y beneficio en el clima social, tras realizado el programa.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Se cumple la expectativa de la distensión?	Declara que el programa cumple totalmente con las expectativas.	
	¿Qué elementos modificaría del programa?	Declara que al ser sus expectativas bajas, no agregaría nada al programa, destacando la	

		preparación del profesor y lo lúdico de las actividades llevadas a cabo.	
	¿Qué sensación le deja la participación en el programa?	Declara que es un programa positivo, entretenido, que deja un ambiente grato, que por esto le gusta y lo espera los días que se realizan.	

### Análisis Entrevista S6

Tabla N°12: Análisis de Entrevista S6

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Conocía algo sobre la Gimnasia de Pausa?	Declara que se trata de ejercicios para prevenir lesiones relacionadas con su función laboral, tales como postura y tendinitis.	En la pregunta uno y dos si tiene conocimientos sobre la Gimnasia de Pausa y además tiene

	<p>¿Usted tiene algún conocimiento sobre los objetivos y beneficios del programa que se impartió el año pasado?</p>	<p>Manifiesta que mejora la postura, ya que siempre se encuentran en la misma posición.</p>	<p>noción para que sirva, en relación a mejorar su postura de acuerdo a sus posiciones de trabajo.</p>
	<p>¿Usted piensa que las políticas de la institución colaboran o apoyan a los trabajadores en relación a su salud?</p>	<p>Afirma tener conocimientos en relación a otras actividades deportivas impartidas en la institución.</p>	<p>De acuerdo a lo que piensa de las políticas de institución percibe una preocupación de que la gente tenga un espacio de recreación y hacer deporte dentro de la universidad. Además afirma tener la información necesaria para asistir a otras</p>

			instancias deportivas.
<b>Participación en el programa</b>	¿Al realizar el programa fue influenciado por algún compañero o fue disposición propia?	Declara su disposición propia en participar en el programa y la buena comunicación con sus compañeros y profesores.	El sujeto expresa que fue su propia disposición entrar al programa, además manifiesta que es súper lúdico
	¿Al momento de insertarse en el programa cuales fueron sus expectativas, en relación a las actividades?	Declara que su expectativa era salir de lo cotidiano, y como una oportunidad de realizar ejercicios lo cual normalmente se ve limitado debido a las condiciones laborales que implica estar sentado la mayor parte del tiempo.	y que la comunicación es buena entre compañeros y profesores.  Encuentra que esta actividad lo logra sacar de lo cotidiano, además que no realiza mucho ejerció durante el día.  El tiempo que

	¿Bueno el tiempo o la duración de las actividades están acorde?	Declara que eran 3 días a la semana y el tiempo aproximado era de 10 a 15 min. Está de acuerdo que con los tiempos y horarios.	tienen encuentra que está bien, además que lo realizaba en la mañana. En relación al personal afirma que tienen conocimientos sobre la Gimnasia de Pausa,
	¿Cuáles eran las condiciones en relación a la distribución de los participantes, el personal que estuvo cargo, en el desarrollo del programa?	Declara que los profesores tienen conocimiento sobre el tema en relación al manejo de las actividades y distribución de los participantes.	sintiendo un cambio de ánimo total, al momento de ejecutar las actividades.
<b>Infraestructura</b>	¿En relación a la infraestructura	Declara que el espacio está bien, para el tipo de	El sujeto encuentra que el espacio está

	del lugar están acorde a las actividades impartidas?	ejercicio que hacen, aunque sea reducido está bien, merito al profesor por la buena distribución.	acorde para el tipo de ejercicio que ejecuta. Además expresa que el profesor utiliza una buena distribución en cuanto al espacio donde realizan las actividades.
<b>Clima Laboral</b>	¿La relación del clima organizacional era mejor antes o después de participar en el programa?	Declara que le ayuda hacer más ordenados y comprometidos con las labores dentro del trabajo.	Reconoce que siente que existe una mejora a nivel de organización laboral dentro de sus
	¿Usted piensa que la relación del clima social cambia antes y después en el desarrollo del programa de	Manifiesta que existe una mejora en las relaciones interpersonal entre los compañeros de trabajo, lo cual genera distensión	funciones. Manifiesta que hay un cambio antes y después en la relación con sus

	Gimnasia de Pausa?	despreocupándose de las funciones laborales.	compañeros, mejorando la comunicación con ellos.  Se reconoce al humor como un elemento relevante en el desarrollo del programa, que contribuye a la distensión.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Cuáles son los beneficios que pudo lograr en relación a las expectativas de la mejorar de su cuerpo?	Declara que con estas actividades logran distraerse de sus funciones laborales, quitando tensiones musculares como dolores de espalda, que son provocadas por malas posturas.	El sujeto manifiesta que existen beneficios de relajación, quitar tensiones y de mejorar las posturas al momento de sentarse o caminar dentro
	¿Considera que el programa de Gimnasia Pausa	Afirma que de todas maneras fue beneficioso y que	del espacio de trabajo.



	<p>produjo algo negativo o positivo en relación a sus sensaciones?</p>	<p>ayudó bastante en el tema de evitar lesiones y mejorar posturas.</p>	<p>Considera que el programa cumple la función de realizar en los periodos de</p>
	<p>¿Cuáles son las experiencias que te deja el término de este programa?</p>	<p>Declara que sus experiencias fueron muy gratas, y que el programa cumple netamente su función de realizar actividades en los periodos laborales, fomentando una mejorara en las funciones dentro del trabajo.</p>	<p>trabajo, diferentes actividades que le ayuden a disminuir dolores corporales dentro de sus funciones.</p>

### **Análisis Entrevista S7**

Tabla N°13: Análisis de Entrevista S7

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RECOPIACIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<p><b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de</b></p>	<p>¿Qué conocimientos previos tenía usted sobre la</p>	<p>Declara que tiene noción en su totalidad del programa de</p>	<p>El sujeto afirma que tiene un conocimiento total del</p>

<b>Pausa)</b>	Gimnasia Pausa?	Gimnasia de Pausa, por la función que cumple dentro de su trabajo como asistente social de bienestar, puesto que conocía el programa cómo funcionaba.	programa de Gimnasia de Pausa, puesto que trabaja de asistente social de bienestar en la institución.  Menciona que el beneficio es proporcionar una mejor calidad de vida a los
	Según su conocimiento señalado ¿Podría nombrar los objetivos y beneficios del programa?	Declara que el objetivo principal era proporcionar un espacio al trabajador donde pudiera desestresarse, más allá de los indicadores médicos que existían en los trabajadores, como diabetes, presión y otras patologías.	trabajadores, evitando patologías y buscando espacios donde pudiera desestresarse de sus funciones laborales.  En relación a las políticas de la institución, tiene claridad en

			relación al funcionamiento de actividades y talleres.
	¿Tiene usted conocimiento de alguna política en la institución universitaria, sobre salud?	<p>Declara que políticas escritas no, pero si existe un lineamiento respecto a la salud que se ha ido desarrollando hace vario años, el que busca el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.</p> <p>Menciona campañas de prevención en salud, existen campañas de información al puesto de trabajo con un folleto, se reparte una manzana, frutos secos, hay vacunación,</p>	

		talleres deportivos, entre otras.	
<b>Participación en el programa</b>	En cuanto a su participación en el programa, ¿Cuáles fueron las razones que la llevaron a participar?	Declara ser la organizadora y usuaria del programa, influyendo bastante en su participación como la unidad que implementaba el proyecto. Participando activamente en todas las sesiones impartidas.	En relación a la participación influyó que fuera la organizadora y gestora del programa.  Las expectativas del sujeto como organizador es brindar una mejor calidad de vida a los
	¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al programa?	Declara como organizadora preocuparnos de todo el personal de la institución, incentivando a realizar actividades que pudieran mejorar la calidad de vida	trabajadores de la institución y personalmente gozar, entretenerse y reír.  En la organización el sujeto destaca que influye

		<p>ellos.</p> <p>Declara como usuaria que son espacios de esparcimiento, como gozar, entretenerse y reír.</p> <p>Además es un espacio con el resto de mis compañeros, donde nos distendemos y nos reímos.</p> <p>Particularmente esta unidad es bastante distendida en el ejercicio.</p>	<p>mucho el éxito del programa, los profesores, entendiendo el sentido de la universidad y la cultura de esta, por lo que se involucran e incorporan en los trabajos.</p>
	<p>Los tiempos de participación</p> <p>¿Qué días y horarios fueron?</p>	<p>Declara que dos veces a la semana, los días martes y jueves ejecutaban los</p>	

		distintos ejercicios de Gimnasia de Pausa, entre 10 minutos, a las 13:30 horas.	
	En cuanto a la organización de la actividad. Participantes y el personal a cargo, ¿Considera que estuvo bien la distribución del programa?	<p>Declara que el personal encargado debe conocer y comprender las políticas de la institución, entendiéndolo que es una universidad católica, salesiana, que hay una historia,</p> <p>Considera que mezclar dos personas que trabajan juntas, se optimiza el tiempo y los recursos.</p>	
<b>Infraestructura</b>	¿El espacio físico considera	Declara que la Pausa activa es	En relación al espacio físico el

	<p>que fue el apropiado?</p>	<p>así, es el concepto de Pausa, o de Gimnasia corporativa. La Pausa debe ser capaz de adecuarse al espacio que tiene, porque si yo considero que el espacio es muy chico y voy hacerlo allá, los que están aquí no van a querer ir hacerlo allá,</p> <p>Declara que el ruido afecta pero no es determinante, y pasa también por la voluntad de querer hacer la Pausa.</p>	<p>sujeto entiende que la Pausa activa debe adecuarse al espacio que tiene. Los trabajadores no querrían ir a otro lugar a realizar los ejercicios y trabajos ya que no se encuentran en su espacio.</p> <p>Es determinante el espacio, por que pasa por la voluntad de querer participar y querer hacer Pausa.</p> <p>Encuentra que cambiar el espacio es perder el sentido</p>
	<p>¿Cambiar de espacio</p>	<p>Declara que cambiar el espacio</p>	<p>de pertenencia de su espacio,</p>

	beneficiaria un poco más al programa?	es perder el sentido de pertenencia con de su espacio.	donde realiza sus funciones diarias.
<b>Clima Laboral</b>	En cuanto a la organización como grupo de trabajo ¿Cómo fue antes y después de que se realizó el programa?	Declara que la organización ha funcionado, se nota el cambio de antes y el después del programa, por el hecho de querer implementar la segunda versión de Gimnasia de Pausa incorporando al resto de la universidad.	En relación a la organización del programa, el sujeto antes tuvo temores de que no resultara el proyecto, pero se realizó la segunda versión al resto de la universidad, captando más participantes que quisieran hacer Pausas dentro de sus jornadas laborales.
	Lo que respecta al clima social ¿Cambió una vez realizado el	Declara que la unidad de bienestar no todos se conocen, lo que	El clima social de todos modos mejora según el



	programa?	genera conocer más a tu compañero de al lado, en esos 10 minutos.	sujeto, por el hecho de conocer a la persona que trabaja al lado tuyo.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿El programa cumplió con sus expectativas?	Declara absolutamente como usuaria y como organizadora, maravilloso el programa, Cumplió sus expectativas, Declara que se cumplieron porque es un espacio de esparcimiento y que la gente lo valora y que si no está la gente lo reclama, y en el minuto que lo reclamaron, yo me doy por pagada.	El sujeto siente que el programa cumplió con sus expectativas como organizador y usuaria, donde esperan que llegue el día para realizar la Gimnasia de Pausa, siendo un espacio de esparcimiento y que la gente lo valora.
	¿Podría señalar	Declara que no	grata, se sintió

	algún aspecto negativo o irrelevante dentro del programa?	sabe si es negativo, pero tal vez si tiene que tener cuidado con la susceptibilidad de los usuarios,	cómodo con sus compañeros, el reír en esas instancia de Gimnasia de Pausa son reconfortantes para todos.
	¿Qué experiencia le deja la participación en el programa?	Declara que la experiencia resulto grata, donde puedes relajarte y reír con los demás.	

### Análisis Entrevista S8

Tabla N°14: Análisis de Entrevista S8

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Qué conocimientos previos tenía sobre la Gimnasia de Pausa realizada el año 2012?	Declara que no tiene conocimientos de lo que es la Gimnasia de Pausa, solo se imagina que realizara actividad física.	En relación a los conocimientos el sujeto no tiene claro lo que es la Gimnasia de Pausa, solo puede identificar que realizara algún tipo de actividad física.

	<p>En cuanto a lo que son los objetivos y beneficios que tenía este programa. ¿Tenía algún conocimiento de estos?</p>	<p>Declara que los objetivos son disminuir el sedentarismo en los lugares de trabajo y que orienten a un vida más saludables.</p>	<p>El sujeto logra tener una noción de que el objetivo es evitar el sedentarismo en los lugares de trabajo y así tener una vida más activa.</p>
	<p>¿Tiene usted conocimiento de alguna política en la institución universitaria, sobre salud?</p>	<p>Declara conocer las políticas institucionales como el consumo de drogas y alcohol.</p>	<p>Con respecto a las políticas el sujeto reconoce políticas institucionales como el consumo de drogas y alcohol, pero no tiene una política definida con respecto a la vida saludable.</p>
<p><b>Participación en el programa</b></p>	<p>En cuanto a su participación en el programa, ¿Cuáles fueron las razones que</p>	<p>Declara que su participación fue salir de la rutina, donde existe un espacio de</p>	<p>La participación del sujeto es por sobre todo salir de la rutina de estar 8 horas</p>

<p>lo llevaron a participar?</p> <p>¿Su participación fue influenciada por algún compañero o fue iniciativa propia?</p>	<p>distensión.</p> <p>Menciona que los monitores llegan al lugar de trabajo, los que motivan e incentivan hacer la Gimnasia de Pausa.</p>	<p>frente al computador, donde la Gimnasia ayuda a compensar esas horas laborales.</p> <p>Los monitores son fundamentales a la hora de</p>
<p>¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al programa?</p>	<p>Declara que no había tantas expectativas, porque en realidad no íbamos a quedar musculosos, pero era como novedoso e interesante.</p>	<p>ejecutar las actividades, teniendo un buen trato con los participantes.</p> <p>El sujeto no tenía tantas expectativas físicas, pero si como un</p>
<p>En cuanto el tiempo, horarios y días. ¿Cuáles eran estos?</p>	<p>Declara que eran 10 minutos que paraba sus actividades, quedando con</p>	<p>programa novedoso, que te interrumpen 10 minutos de tu jornada laboral.</p>

		gusto a poco y en ocasiones interrumpía en la mitad de la jornada laboral. Los días que se realizaban eran martes y viernes, a las 13:00 horas.	El personal a cargo distribuía de buena forma las actividades y sedes donde se realizaba la Gimnasia de Pausa.
	En cuanto a la organización de la actividad. Participantes y el personal a cargo, ¿Considera que estuvo bien la distribución del programa?	Declara que realizaba las actividades con su grupo y en ocasiones visitaban otras sedes.	
<b>Infraestructura</b>	¿El espacio físico considera que fue el adecuado?	Declara que no es adecuado, porque finalmente estás en tu mismo, no hay como una desconexión del	Para el sujeto el espacio no es adecuado, por el hecho de no desconectarse de su lugar de

		trabajo. Declaro que el espacio tiene que ver con la disposición que uno también tiene para realizar la actividad.	trabajo, pero con las ganas de participar y entusiasmo pasa a segundo plano. Para el sujeto sería ideal cambiar el espacio, pero
	¿Considera que se podría cambiar el espacio físico para realizar el programa?	Declaro que sería ideal cambiar el espacio.	entiende también que la institución carece de estos.
<b>Clima Laboral</b>	Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el programa?	Declaro que con estas instancias uno logra una cohesión con los compañeros de trabajo, que en otras oportunidades no se dan.	El sujeto siente que el clima organizacional se va componiendo por todos los compañeros, dando interés actividades que te sacan de la rutina y te disminuyen el

	Para seguir con lo que menciona ¿El clima social cambio luego de realizado el programa?	Declara que se nota un cambio en la actitud del personal que trabaja, donde el ambiente más agradable.	sedentarismo. En relación al clima social el sujeto nota en los días de trabajo un cambio en la actitud del personal, mejorando las relaciones interpersonales.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Qué sensación le dejó el programa?	Declara que el programa te quiere decir algo, que los monitores siempre están recordando, como cuidarte con tu alimentación, estás haciendo mal un función, entre otras.	El sujeto queda con una sensación de preocupación personal con respecto a su calidad de vida, creando interrogantes si está comiendo de buena forma o bien está
	¿Podría señalar algún aspecto negativo o irrelevante	Declara que no existen aspectos negativos, solo cambiar los	ejecutando de buena forma las actividades cotidianas.

	dentro del programa?	espacios pero en fin el personal se debe adaptar a la realidad de sus oficinas.	El sujeto por medio de esta experiencia crear mejores hábitos alimenticios, cambiando la
	¿Qué experiencia le deja la participación en el programa?	<p>Declara que la experiencia involucra más con respecto a lo que son los hábitos saludables,</p> <p>Declara que la actividad física es indispensable practicarla diariamente.</p>	<p>mentalidad de que un día a otro, uno no se convierte en un deportista.</p>

### **Análisis Entrevista S9**

Tabla N°15: Análisis de Entrevista S9

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RECOPIACIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Conocimiento sobre la</b>	¿Conocía algo sobre la	Declara que son 15 minutos dos veces	.



<b>actividad</b>  <b>(Gimnasia de Pausa)</b>	Gimnasia de Pausa?	a la semana donde se hacía trabajo de articulaciones y elongación que favorecen a su salud.
	¿En cuanto a los objetivos y beneficios que tenía este programa, tenía usted algún conocimiento?	De clara que ayuda a cambiar el sedentarismo y evitar los dolores de espalda. Su objetivo es evitar principalmente las lesiones en el trabajo.
	¿Tiene usted algún conocimiento de las políticas de la universidad, en cuanto a su salud?	Declara que si están insertas políticas sobre la salud ya que los mandan a realizarse exámenes preventivos, por otro lado los orientan, cuidan y se preocupan por ellos.

<b>Participación en el programa</b>	En cuanto a su participación en el programa, ¿cuáles fueron las razones que lo llevaron a participar?	Declara que su participación se debe a su edad y que es principalmente para evitar lesiones o futuras enfermedades laborales.	
	¿Su participación fue influenciada por algún compañero o por propia disposición?	Declara que se le informó del programa y que por motivación propia decide participar del él.	
	¿Cuáles eran sus expectativas al momento de integrarse en el programa?	Declara que sus expectativas eran aprender y adquirir herramientas que ayuden a disminuir el sedentarismo y el cuidado personal.	

	<p>En cuanto a la organización de la actividad, participantes y personal a cargo, ¿considera que estuvo bien la distribución?</p>	<p>Declara que el programa estuvo bien, realizado de acuerdo a las necesidades propias del grupo.</p>	
	<p>En cuanto al tiempo, horario y días ¿cuáles eran estos?</p>	<p>Declara que se realizó los días martes y jueves a las 12:30 pm.</p>	
<b>Infraestructura</b>	<p>¿El espacio físico considera que fue el adecuado o lo adaptaría?</p>	<p>Declara que el espacio era en la oficina, donde existe un buen ambiente y aire acondicionado.</p> <p>Señala que adaptarlo sería complicado ya que deberían abandonar su lugar de trabajo y no pueden debido a</p>	

		que atienden publico todo el día.	
<b>Clima Laboral</b>	Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el programa?	Declara que el clima se mantiene de igual forma, pero si considera que trabajan más como un equipo.	
	Con respecto al clima social ¿Cómo era antes y después que se ejecutó el programa?	Declara que antes, durante y después del programa siempre han mantenido una buena relación social y laboral con los compañeros.	
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Qué elementos o beneficios obtuvo de este programa?	Declara que adquirió la capacidad de ordenar su alimentación y la ejecución de ejercicios que ayudan a evitar	

		lesiones.	
	¿Podría usted señalar algún aspecto negativo o irrelevante del programa?	Declara que un aspecto negativo es el espacio, pero debido a su unidad de trabajo, es difícil alejarse ya que atienden público.	
	¿Qué experiencia te deja el programa?	Declara que una buena experiencia ya que con el tiempo se motivó aún más y ahora es capaz de realizar sus propios trabajos o ejercicios sin necesitar algún monitor o profesor.	

## Análisis Entrevista S10

Tabla N°16: Análisis de Entrevista S10

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Ud. conoce algo sobre la Gimnasia de Pausa?	Se refiere a la Gimnasia De Pausa como un complemento en la rutina laboral, identificando elementos como la relajación y la ergonometría, y que también lo ayuda con el estrés. Expresa que abarca los aspectos físicos y psicológicos, dando énfasis en este último, lo cual atribuye como causal de mejora en las condiciones laborales y	El entrevistado muestra manejo de diversos conceptos asociados a la Gimnasia De Pausa, articulándolos de manera ordenada y coherente para dar una respuesta de la cual se infiere que define a la Gimnasia De Pausa como un programa que abarca aspectos psicológicos además de físicos, dentro de los cuales se

		relaciones interpersonales	develan elementos como
¿Podría mencionar algún beneficio de la Gimnasia De Pausa?	Declara que los beneficios de la Gimnasia De Pausa son psicológicos y físicos, que disminuye el estrés y la presión laboral, y que el carácter lúdico de las actividades que se realizan en el programa fortalecen las relaciones interpersonales con los compañeros, junto con contribuir al trabajo en equipo.	la mejora postural, la contención del estrés debido a las presiones laborales. Se puede inferir además que el sujeto asocia la Gimnasia De Pausa con el mejoramiento de las relaciones interpersonales.  Se hace evidente para el entrevistado la preocupación de la Institución por	
¿Conoce alguna otra política de la Universidad Católica Silva Henríquez	Declara que percibe preocupación por parte de la Institución	la salud de los trabajadores a pesar de no mencionar ninguna política	

	respecto a la salud de sus trabajadores?	respecto al a salud de los trabajadores. Por otro lado, destaca la existencia de la enfermería	además del programa de Gimnasia De Pausa.
<b>Participación en el programa</b>	¿Qué razones lo hicieron decidirse a participar del programa?	Se refiere al contraste entre la Universidad Católica Silva Henríquez y su anterior trabajo, en donde señala no había ninguna política respecto a la salud de los trabajadores	El entrevistado no responde respecto a las razones que lo llevaron a participar en el programa, desviándose del tema al referirse en reiteradas ocasiones a su
	¿Influyeron los compañeros en la decisión de participar?	Declara que influyó en mayor medida el grupo de compañeros. Sin embargo, la decisión fue también personal.	trabajo anterior, realizando una comparación con la actual Institución en la que trabaja y participa de la
	¿Cuáles eran sus expectativas antes de entrar	Expresa haber sentido aprehensiones	Gimnasia De Pausa. A pesar de las



	al programa?	con respecto al cansancio que le podrían producir los ejercicios, pero a pesar de esto tenía buenas expectativas del programa.	aprehensiones muestra buena disposición al programa, participando apoyado por sus compañeros y en parte por decisión personal. Declara haber participado los días martes y jueves a las 11 de la mañana con sesiones de 15 minutos
	¿En qué horarios se realizó el programa?	Señala que participó en el programa los días martes y jueves a las 11 am con una duración de 15 minutos.	
<b>Infraestructura</b>	¿El espacio físico considera que fue el adecuado, o lo	Se refiere al realizar el programa en otra instalación como	Si bien el entrevistado sugiere que desarrollar la

	modificaría?	una posibilidad de optimizar las condiciones, pero que a pesar de ciertas limitaciones está conforme con que el lugar donde se desarrolla la Gimnasia De Pausa sea la misma oficina.	Gimnasia De Pausa en otras instalaciones optimizaría las condiciones, muestra adaptación al lugar donde se realiza el trabajo.
<b>Clima Laboral</b>	¿Percibe Ud. algún cambio ya sea positivo o negativo producto de la implementación del programa?	Declara que no sabe debido a que llegó a la Institución posterior a la implementación del programa por lo que no conoce el clima laboral previo a ello.	No se logró obtener información debido a que la entrevistada forma parte de la Institución hace poco tiempo, lo cual le impide entregar una apreciación anterior y posterior a la implementación del programa.

<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Cree que obtuvo algún beneficio con participar del programa?	Reconoce beneficios en los aspectos físicos y psicológicos, describiendo este último como una instancia que le permite distraerse, reírse, liberar tensiones y bajar el estrés. Indica que el programa contribuye a la movilidad articular y a bajar de peso; este último factor lo considera relevante como medida de prevención de enfermedades asociadas al peso corporal.	Se observa que el sujeto considera positiva la experiencia, de lo cual podemos inferir que existe un alto nivel de satisfacción, ya que junto con señalar que no percibe aspectos negativos de programa, el entrevistado aprecia beneficios físicos y psicológicos, los cuales el describe con especificidad, dando cuenta de diversos elementos que lo
	¿Siente que hubo algo negativo o	Declara no identificar elementos	hacen sentir satisfecho con su participación en

	innecesario en el programa?	negativos del programa sino todo lo contrario.	la Gimnasia De Pausa. Dentro de estos elementos
	¿Qué puede concluir de su participación en el programa?	Declara que el hecho que más destaca del programa es el tener la posibilidad de disponer de un tiempo para realizar ejercicios, lo cual contribuye a la formación de hábitos de actividad física, a su vez mejora su calidad de vida a mas resaltaría es que hay que tomarse un tiempo para hacer ejercicio, te ayuda bastante a formar un hábito a la hora de hacer ejercicio, para mejorar su calidad de vida,	en cuanto al aspecto psicológico se identifican la distensión, la contención del estrés, el humor y la distracción. En cuanto al aspecto físico se refiere principalmente al factor de la actividad física en sí, y a su aporte a la creación de hábitos de vida saludable.

		más aún en su condición de oficinista que padece dolores musculares por la falta de actividad física	
--	--	--	--

### Análisis Entrevista S11

Tabla N°17: Análisis de Entrevista S11

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RECOPIACIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	¿Que conoce Ud. sobre la Gimnasia De Pausa?	Declara que conoce algo sobre la GLP, haciendo énfasis a la duración del programa y sensaciones que le dejan.	El sujeto señala aspectos ligeros sobre la Gimnasia de Pausa, pero tiene noción de lo que implica este,
	¿Conoce algún beneficio del programa?	Declara que lo ayuda físicamente, a través de la relajación, señalando	mencionando algunos beneficios que le genera.

		<p>vivencias propias.</p> <p>Siente que también funciona bien con los masajes que le brinda la universidad, refiriéndose a cambios positivos.</p> <p>Señala que ese momento vivido con sus compañeros genera unión no tan solo en el ámbito laboral, sino también en la forma personal.</p>	
<b>Participación en el programa</b>	¿Por qué decidió participar en el programa?	La persona señala que su motivación se fue produciendo a medida que paso el tiempo, y sentía curiosidad por el programa. Habla	Se infiere que la curiosidad fue un factor importante para que el sujeto participara del programa, y que con el

		sobre las diferencias entre la Gimnasia De Pausa del año pasado con la de ahora y cuanto se esmeran para que no se les acabe el programa.	transcurso del tiempo se han resuelto interrogantes sobre el programa, y que ahora le ayuda a desarrollarse mejor en la
	¿Tenía alguna expectativa en la actividad?	Las expectativas de la persona fueron con una gran iniciativa pero al mismo tiempo con varias interrogantes sobre él, ya que aún no sabía bien en ese entonces en qué consistía. Al adentrar a la Gimnasia de Pausa se dio cuenta que las tensiones bajan en las obligaciones	cotidianidad. Percibe en la GLP una instancia para estrechar las relaciones interpersonales con los compañeros que participan.

		cotidianas. Señala que espera con ansias ahora los días del programa.	
	¿La actividad se desarrolló de manera grupal o individual?	Señala que la actividad se desarrolla de forma grupal dentro de la oficina, pero que también tiene ejercicios personales.	
	¿Participaban simultáneamente con las 2 a 3 que participaban?	Declara que el trabajo se hace simultáneo con los demás.	
	¿Puede relatarme como se desarrolló la actividad?	Declara que la actividad consta de 10 a 15 minutos donde todos realizan las actividades, y justamente en ese escenario todos se juntaban ese	



		momento del día para poder realizar el programa y compartir en ese momento de forma personal y grupal, y que posteriormente todos vuelven a sus funciones laborales.	
<b>Infraestructura</b>	¿Dónde se implementó el programa?	Señala que donde se desenvuelve la actividad es donde mismo trabajan, en un lugar que es el más amplio entre boxes de trabajo.	Si bien el entrevistado muestra interés sobre el programa también le otorga un espacio de
	¿Tiene usted alguna opinión sobre donde se desarrolla la actividad?	Dentro de las opiniones de la persona sobre el lugar donde se desarrolla la actividad, habla que no tiene	opinión sobre el entorno físico donde se desarrolla. Se puede deducir que el espacio físico no es el

		<p>mayor problemas sobre el entorno físico, ya que sabe que el programa consta con el lugar de trabajo que ocupan los funcionarios, pero sin lugar a duda muestra disconformidad con el espacio físico donde se desarrolla la clase, cree que es un mal manejo de la administración. Que debería ser otro el escenario.</p>	<p>mejor pero si logra cumplir con el objetivo. A la persona se le puede deducir que preferiría otro entorno físico para lograr mejor la actividad.</p>
<b>Clima Laboral</b>	<p>¿Cree Ud. que hubo algún cambio después de la implementación del programa y después?</p>	<p>Afirma que hay un impacto en el aspecto físico, ya que ha mejorado en dolores, posturas y falencias en las</p>	<p>El sujeto habla que el clima laboral ha mejorado de acuerdo a todas las facetas que se pueden</p>

		<p>articulaciones de la mano. Se refiere al aspecto social, percibiendo un cambio positivo en la relación que ahora existe con los profesores y compañeros de trabajo, refiriéndose al fortalecimiento en la cercanía que se produce entre la gente que desarrolla el programa.</p> <p>Señala que en el clima social influyó de acuerdo a su punto de vista, potenciando los lazos cada vez más.</p>	<p>observar ya sea en el ámbito personal y social. Se infiere que mejora y se hacen más cercanas las relaciones interpersonales con los compañeros, junto con estrecharse la relación con los monitores.</p>
	<p>¿Se genera una relación más</p>	<p>Afirma que en general hay lazos</p>	

	cercana o es algo momentáneo?	más cercanos, habla de que existe un roce más de piel con los profesores y compañeros, y que a pesar de la buena relación anterior, esto aporta claramente en el clima laboral con el paso del tiempo.	
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al programa?	Declara que inicialmente no tenía expectativas, pero que el transcurso del programa le permitió conocer de qué trata, lo que a su vez produjo que se propusiera expectativas personales, en el aspecto de la	De acuerdo a las expectativas que tiene el entrevistado son en un comienzo no eran señaladas pero después a través del transcurso del tiempo empezó a ponerse sus propias metas y finalidades.

		calidad laboral y de vida en general	Manifiesta querer realizar más veces estas actividades en la semana, demostrando el nivel de interés.
	¿Alguna opinión en general, alguna sugerencia u observación que le haría a la implementación del programa?	Afirma querer aumentar la cantidad de días de realización del programa.	

## Análisis Entrevista S12

Tabla N°18: Análisis de Entrevista S12

CATEGORÍAS	PREGUNTAS	RECOPIACIÓN DE RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Conocimiento sobre la actividad (Gimnasia de Pausa)</b>	Conoce algo sobre la Gimnasia de Pausa	Declara que era algo que uno se detiene en el trabajo y hace ejercicios de elongaciones.	Ejercicios de elongaciones y detención de unos minutos en el trabajo.
	En cuanto a lo que son los objetivos y beneficios que tenía este programa.	Declara que los objetivos son planteados clase a clase por el profesor, les explica que se va	Considera beneficioso los ejercicios porque los puede realizar en la casa y los

	¿Tenía algún conocimiento de estos?	tratar y de los ejercicios que corresponden y para qué sirven.	objetivos son planteados en cada clase por el profesor a cargo
	¿En cuanto a las políticas en relación de la salud que tiene la Universidad tiene algún conocimiento?	Declara no tener idea alguna.	y son muy bien explicados por el profesor.  No tiene idea alguna sobre el programa de Gimnasia Pausa.
<b>Participación en el programa</b>	En cuanto a su participación en el programa, ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a participar?	Declara encontrarlo entretenido porque la saca de la rutina, sedentarismo, y el estar al frente de un computador todo el día.	Expresa encontrarlo muy entretenido, refiriéndose a la rutina y al sedentarismo como principales factores de su participación.
	¿Su participación fue influencia o fue iniciativa propia?	Declara haber sido por iniciativa propia.	Iniciativa propia.
	¿Cuáles eran sus expectativas	Manifiesta que era algo simple y no	simple sin expectativa pero

	con respecto al programa?	tenía ninguna expectativa, pero que le ha servido mucho y los ejercicios los practican en la casa y destaca que los profesores son muy motivadores.	que al final le ha servido mucho para su salud.
	En cuanto el tiempo, horarios y días. ¿Cuáles eran estos?	Declara haber tenido asistencia completa, en un horario de las 11 de la mañana, días martes y jueves con una duración de 15 minutos.	Señala horario de las 11 de la mañana con una duración de 15 minutos.
<b>Infraestructura</b>	En cuanto a la organización de la actividad. Participantes y el personal a cargo, ¿Considera que estuvo bien la distribución del	Declara que se sienten bien porque son pocas y si llegara más gente señala que tendrían menos masajes y el tiempo se haría aún más corto.	Señala buena distribución en la oficina porque son pocas, de esta manera se hace más cómodas para ellas la clase.

	programa?		
	¿El espacio físico considera que fue el adecuado?	Declara ser un lugar cómodo y no tener inconvenientes porque son pocas y el espacio es el adecuado para ellas.	Se reconoce el lugar de la oficina como un lugar cómodo para realizar el programa.
<b>Clima Laboral</b>	Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el programa?	Declara tener una muy buena relación con sus colegas, lo cual considera lo primordial para un buen funcionamiento y se anotado el cambio del antes y el después del programa así lo siente ella.	Expresa que el respeto es lo primordial para un buen funcionamiento con las demás personas.  Expresa que mejora la confianza y se va
	¿El clima social cambio luego de realizado el programa?	Declara que por supuesto cambia y que se ha ido potenciando cada	potenciando clase a clase, el cual facilita un mejor clima



		vez más, se establece más confianza y fiato entre ellas por lo tanto establecen un mejor clima social.	social entre ellas.
<b>Nivel de Satisfacción</b>	¿Qué elemento o beneficio obtuvo de este programa?	Declara que ha mejorado su salud física se siente más alegre, se encuentra más activa ha dejado el sedentarismo de lado y su calidad de vida ha ido mejorando.	Mejora la salud física va saliendo del sedentarismo, se encuentra más alegre y con más ganas de realizar actividad física para tener una mejor calidad de vida.
	¿Podría señalar algún aspecto negativo o irrelevante dentro del programa?	Declara que ninguna	Expresa que el programa no tiene aspectos negativos, manifiesta solo cosas positivas destacándolo
	¿Qué experiencia le	Declara que ha sido muy entretenido porque	como excelente. Expresa nivel de

	<p>deja la participación en el programa?</p>	<p>las clases han sido muy dinámicas, manifiesta que ha aprendido mucho sobre las posturas y temas de relajación, destacando la motivación del profesor para crear un ambiente grato con las demás personas dejando las mejores impresiones.</p>	<p>satisfacción muy alta, con una muy buena impresión por partes de los profesores, del como motivan y manejan la clase creando un espacio propicio y de distensión para las alumnas y hacer un momento grato.</p>
--	--	--	--

## **2. Análisis de entrevistas por categorías.**

### **2.1 Análisis Categoría “Conocimientos sobre Gimnasia de Pausa”**

Dentro de la muestra todos los participantes entrevistados lo relacionan con actividad física, ejercicios de elongaciones, mejoramiento de la postura y ejercicios asociados a la de prevención de lesiones. En relación a esto el Sujeto 2 al ser consultado por sus conocimientos sobre el programa responde: *“son 15 minutos para hacer una Pausa, estiramientos musculares, una pausa saludable se le llama”*.

Solo una parte de la muestra se refiere a la duración en tiempo de la clase. Solo una persona declara no manejar un concepto del programa. Los entrevistados consideran que el principal beneficio de este programa son de tipo físico, y que tienen como objetivo la disminución del estrés, el sacarlo de la rutina laboral y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La gran mayoría de la muestra no presenta conocimiento de las políticas de salud de la universidad, solo unos pocos reconocen saber de algunos talleres y convenios que tiene la Universidad, manifestando además que sienten interés de parte de esta hacia sus trabajadores.

### **2.2 Análisis Categoría “Participación en el Programa”**

Las principales razones señaladas por los participantes y el común entre ellas, es que buscaban un espacio de distención durante la jornada y salir de la rutina mediante la realización de ejercicios y actividades, por ejemplo, el Sujeto 1 lo define como *“Un buen espacio para romper con la rutina”*. El común de los participantes, señala que se integró al programa por decisión propia.

Gran parte participantes señalan principalmente que sus expectativas no eran muchas, sin embargo cabe señalar que otro grupo busca obtener beneficios propios e incorporación de información para cuidar la salud.

El total de los entrevistados señala que el programa se desarrolló dos veces a la semana, con una duración de 10 a 15 minutos. El horario no es el mismo para todas las unidades. Cada sector de la universidad tiene un horario definido.

El común de los entrevistados señala que las actividades se realizaron en forma grupal, con un profesor.

Destacan que la distribución del programa y la organización fue buena, ya que permitió la integración de los funcionarios, su participación y realización del programa de forma óptima.

### **2.3 Análisis Categoría “Infraestructura”**

La totalidad de las personas entrevistadas ejecutaron el programa de Gimnasia de Pausa en su lugar de trabajo, y si bien la generalidad de los sujetos manifestó conformidad con esa condición de infraestructura como por ejemplo lo plantea el sujeto 4 *“Las actividades se hacían en el mismo lugar del trabajo somos poquitos así que podemos estar al pendiente de todo, estuvo bastante bien, es grato”*, en algunos casos expresaron que les gustaría realizarla en otro espacio más amplio.

### **2.4 Análisis Categoría “Clima Laboral”**

Se puede afirmar que en su mayoría sienten un impacto positivo en el clima laboral, aumentando la cercanía entre los compañeros de trabajo, lo

que a su vez les permite desprenderse de los roles laborales y conocerse en otras facetas más informales.

Lo anteriormente descrito produce una mejora en la motivación, lo que se puede establecer en declaraciones como las del Sujeto 5 *“nuestros compañeros se sienten más motivados y entusiasmados dentro del trabajo”*. El humor se reconoce como un elemento relevante, que contribuye a la confianza entre sí, generando con esto mayor cercanía. Había aprehensiones señalan en algunos casos, de las cuales lograron desprenderse con el transcurso del programa. También señalan que mejora la actitud y predisposición en el ejercicio de las funciones laborales, lo que se puede apreciar en la respuesta del Sujeto 3 cuando es consultado por los cambios en el clima laboral producto de la implementación del programa quien afirma: *“considero que ahora trabajamos más aun como equipo”*

En casos puntuales señalan que no hubo impacto puesto que el clima laboral siempre ha sido bueno y la implementación del programa sólo ha mantenido esta característica o que desconocen el impacto debido a que el programa se implementa anterior a su llegada a la institución.

## **2.5 Análisis Categoría “Nivel de Satisfacción”**

Dentro de las declaraciones de los entrevistados, se expresan mejoras en su calidad de vida, ya que los ayuda a desenvolverse mejor dentro del ámbito laboral y también mejorando el aspecto físico, lo que abarca las dolencias físicas que se presentan producto de sus labores, dentro de las cuales se encuentran lesiones como contracturas, dolores de espalda, articulares, etc.

En general manifiestan sentirse satisfechos con lo vivido en el programa de Gimnasia de Pausa pues les produce una sensación de bienestar general, como lo señala entre otros, el sujeto 4: *“es beneficioso para el cuerpo uno se siente mucho mejor”*.

**CAPITULO V:  
CONCLUSIÓN**

## 1. Conclusiones.

Dando respuesta a nuestro objetivo general, el cual es *“conocer los cambios que se producen a nivel de clima laboral de los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez, por la ejecución de un programa de Gimnasia de Pausa”*, podemos determinar que sí se generan cambios a nivel de clima laboral de los trabajadores de la Universidad Católica Silva Henríquez, si bien no de manera abrupta, los cambios ocurren. Esto podemos afirmarlo en base a declaraciones obtenidas de la mayoría de los entrevistados, quienes al referirse a los cambios en el clima laboral afirman que observan cambios positivos en él.

Respecto a lo anteriormente descrito, señalan que produce una mejora en la motivación. El humor se reconoce como un elemento relevante, que contribuye a la confianza entre sí, generando con esto mayor cercanía. Había aprehensiones como el temor al ridículo en algunos casos, de las cuales lograron desprenderse con el transcurso del programa. También señalan que mejora la actitud y predisposición en el ejercicio de las funciones laborales.

En casos puntuales señalan que no hubo impacto, puesto que el clima laboral siempre ha sido bueno y la implementación del programa sólo ha mantenido esta característica o que desconocen el impacto debido a que el programa se implementa anterior a su llegada a la institución.

Por otro lado, respondiendo al objetivo específico *“identificar los cambios más relevantes a nivel de clima laboral por la inclusión del programa de Gimnasia Pausa laboral”* podemos ver que son aquellos que refieren a los aspectos personales, siendo la sensación de bienestar físico y



sicológico los elementos más recurrentes y explícitos, refiriéndose al programa como un espacio de distensión, que los ha ayudado a mejorar aspectos posturales, de movilidad articular y a prevenir lesiones, lo cual expresan los sujetos en diferentes partes de las entrevistas, y al preguntarles específicamente por los beneficios del programa manifiestan: *“estamos súper pendientes de la hora (que se realiza el programa) porque sentimos que es nuestro minuto de relax y que alguien se preocupa de tu condición física, percepción, de tu parte cognitiva de que tu no vayas a adquirir lesiones”*, es decir los entrevistados consideran que reduce los factores de riesgo de lesiones articulares, comunes en quienes desempeñan labores administrativas que obligan a una reducida actividad física.

Por último, y con respecto al segundo objetivo específico, podemos establecer que la valoración del programa de Gimnasia De Pausa por parte de los funcionarios de la Universidad Católica Silva Henríquez es totalmente positiva, identificándolo como un espacio que les permite distenderse, relajarse y contener el estrés, junto con mejorar su salud a través de ejercicios simples que además pueden realizar cotidianamente. En este sentido, uno de los entrevistados señala: *“mira yo pienso en la Pausa y pienso en risas, en placer, en relajarme”*. Los sujetos en su mayoría manifiestan el deseo de la permanencia del programa durante todo el año, lo cual en sus palabras se expresa: *“yo creo que es un muy buen programa, y la prueba está en que en el minuto que se acabó la primera versión, buscamos una segunda”*.

Como se evidencia anteriormente, el programa de Gimnasia de Pausa Laboral impacta positivamente en el clima laboral, mejorando la confianza entre compañeros de trabajo, distiende el estrés laboral, generando una alta

satisfacción, lo cual se expresa en la necesidad de la continuidad del programa.

De la información obtenida por medio de las entrevistas aplicadas a una muestra escogida, podemos identificar similitudes recurrentes que manifiestan en sus entrevistas.

Es posible determinar que su mayoría si manejan un concepto o idea de lo que es el programa de Gimnasia De Pausa, así como los aspectos que implica para los participantes y condiciones en las que se desarrolla, identificando a la Gimnasia De Pausa como un espacio destinado a la actividad física, algunos con ejercicios de elongaciones, mejoramiento de la postura, prevención de lesiones, de distensión y contención del estrés.

Principalmente se refieren a los beneficios y no a perjuicios, mostrando buena disposición hacia el programa y a las condiciones en que este se desarrolla, es decir, aceptan sin mayores reparos lo experimentado en él a pesar de que en casos puntuales manifiestan que mejoraría la participación en el programa si se cambiara el espacio donde se realiza este.

Se puede apreciar que la mayoría de los entrevistados considera que el principal beneficio de este programa son los aspectos físicos y psicológicos; en el aspecto físico a nivel muscular y articular, y en el aspecto psicológico lo que respecta a la contención del estrés, pues salen de la rutina laboral lo que da como resultado una mejora en su la calidad de vida.

Los entrevistados manifiestan no tener conocimientos acerca de las políticas institucionales respecto a la salud de los trabajadores. Solo casos

puntuales reconocen saber de algunos talleres y convenios que tiene la universidad.

Las principales razones nombradas por los sujetos y la más común entre ellas para participar, es que buscaban un espacio de distensión durante la jornada y salir de la rutina mediante la realización de ejercicios y actividades. Señalan además que se integraron al programa por decisión propia.

Gran parte de los participantes señalan que sus expectativas no eran altas o bien eran nulas, sin embargo un grupo específico busca obtener beneficios propios y/o obtención de información para cuidar la salud.

El total de los entrevistados señala que el programa se desarrolló dos veces a la semana, con una duración de 10 a 15 minutos, teniendo cada sector un horario definido, no siendo el mismo para todas las unidades, y que el programa fue implementado en el mismo lugar de trabajo, frente a lo cual no presentan inconvenientes, pero es preciso señalar que a algunos entrevistados les gustaría realizarlo en otro espacio más amplio o más aislado acústicamente.

Según lo relatado por los entrevistados con respecto al clima laboral, se puede determinar que en su mayoría consideran que hubo un impacto positivo en él, y a su vez en las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, aumentando la cercanía entre sí. Esto les permite desprenderse de los roles laborales y conocerse en otras facetas más informales.

Por otra parte, las expectativas previas para el general de los entrevistados no son lo más relevantes en su valoración de la Gimnasia De Pausa, se evidencia que prefieren a través de la experiencia establecer una opinión, sin embargo, también hay quienes tienen más expectativas y esperan obtener beneficios posteriores a través de elementos que forman parte de la Gimnasia De Pausa.

En general, todos se refieren a su participación en el programa de Gimnasia De Pausa como una muy buena experiencia, destacando los beneficios a la salud y de mejora en la calidad de vida, señalando conceptos comunes como dinámicas entretenidas, compañerismo y el familiarizarse con hábitos de vida saludables.

Para finalizar, buscaremos determinar la confirmación o no de los supuestos.

En el primer supuesto podemos afirmar que este se cumple, pues una parte importante de la muestra señaló sentir que la rutina que se establece a partir de las labores de oficina conllevan un conjunto de situaciones que potencian los factores que afectan directa o indirectamente el desarrollo de las mismas, tales como dolores articulares, musculares, cansancio y estrés, además de sentirse propensos a enfermedades asociadas al sedentarismo.

Respecto al segundo supuesto, podemos inferir que este es acertado, ya que la mayoría de los entrevistados señala que posterior a la implementación del programa observan una mejora en el clima laboral porque les permite tener un espacio de distensión y relacionarse en un espacio social diferente y de mayor tranquilidad, desde lo cual podemos plantear que el programa responde a un espacio que evita que producto de la

rutina de extensas jornadas laborales se deteriore dicho clima laboral, es decir que si no se implementara el programa, el clima laboral se ve afectado por los factores de comunicación, cultura organizacional y estrés, lo que a su vez afectaría las relaciones interpersonales y la motivación y recíprocamente estos afectarían el clima laboral.

Respecto a lo anteriormente descrito, es lógico afirmar que el nivel de comunicación se ve afectado por las relaciones interpersonales, pues no es solo inferir que es influye directamente calidad de las relaciones interpersonales en el nivel de comunicación, sino que también una parte de la muestra señala que se han estrechado los vínculos entre los compañeros de funciones, y que a medida que transcurre el programa, la cercanía aumenta, para lo cual es necesario comunicarse a través del lenguaje verbal y no verbal.

El último supuesto si bien no es posible afirmarlo desde su composición semántica, se puede establecer que cumple su espíritu e intención, el cual apunta al abordar y colaborar a una situación de estrés.

Es decir, no podemos determinar si el programa de Gimnasia de Pausa desarrollado en la Universidad Católica Silva Henríquez disminuye el estrés de los funcionarios que participaron de él, puesto que nuestro objetivo no es medir el aumento o disminución de factores, pero si podemos referirnos a la valoración que hay del programa, y dentro de dicha valoración podemos distinguir si hay una sensación de ayuda frente al estrés (entre otros factores), lo cual es efectivo pues la mayor parte de la muestra asegura sentir que el programa contribuye a la contención del estrés, pues la sentido que le otorgan es el de un espacio que permite la distención, el humor y el relajó entre otros factores.

## **2. Proyecciones**

Consideramos que como continuación, y a modo de profundizar a partir de esta investigación, sería pertinente e interesante realizar una investigación sobre clima laboral en la cual la variable del programa de Gimnasia de Pausa no se encuentre presente, para así poder contrastar las diferencias que se presentan en un clima laboral donde los funcionarios participan en un programa de Gimnasia de Pausa versus un clima laboral donde no se implemente dicho programa, lo que nos proporcionará la posibilidad de realizar un análisis comparativo, y dilucidar desde otra perspectiva el impacto de la implementación del programa en el clima laboral de los funcionarios.

**CAPITULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 1. Bibliografía.

- Alba Carlos (1994) **La herencia de los samurái**. Editorial librerías deportivas Esteban Sanz, S.L. Colección artes marciales.
- Bartolomé, M. (1992). **Investigación cualitativa: ¿Comprender o transformar? Revista de investigación Educativa, 24.**
- Berlo, D. k. (2000) **El proceso de la comunicación**. Introducción a la teoría y a la práctica (2º Edición). El ateneo, Buenos Aires.
- Bermúdez María (2007) **Actividad física y salud 1.**
- Bin wu, Xingdong Li &GongbaoYu (2004) **El poder del Kung – Fu.**
- Bisquerra, R. (2004). **Metodología de la investigación Educativa.** (1ª. Ed.). Madrid, España: La Muralla, S.A.
- Bostwich G. Y Kyte N. (2003). **Measurement social work. Quantitative and quialitive.** Oxford, New York, USA.
- Burns J.M (1978) **Leadership**. Harper and Row. New York, Estados Unidos.
- Bustamante, Vicente (2011), **Evaluación del clima organizacional del colegio Elvira Errázuriz**. Tesis para optar al grado de magister en gestión y liderazgo educacional. Santiago, Chile.
- Canales (2006). **Metodología de la investigación social**. Editorial LGA. Santiago, Chile.
- Daft Richard (2006). **La experiencia del liderazgo**. Editorial: Thomson International.
- Diez Sara (2010) **Técnicas de comunicación: La comunicación es la empresa.**
- Federico gran y Gaspar babel (2007) **Manual de recursos humanos.**



- Fernández Alfonso (2011) **Evaluación del clima organizacional del colegio Elvira Errázuriz**. Tesis para optar al grado de magister en gestión en liderazgo educacional.
- Fernández Alfonso (2011). **Tesis Doctoral**. Universidad de Sevilla.
- Foucault Michel (2003). **La arqueología del saber**. Editorial Antártica. Santiago, Chile.
- Gaynor, (2006). **The organization Development Institute International**, N° 20, USA.
- Giraldes Mariano (2001) **El futuro anterior de rechazos, retornos y renovaciones**. Editorial Stadium.
- Herbert I. Petri y John m, Govern (2006) **Motivación teoría, investigación y aplicación 5 edición**.
- Hernández Sampieri, Fernández Baptista (2006) **Metodología de la investigación**. Editorial mc Graw Hill, México.
- Hobbes Thomas (2006). **El leviatán**. Editorial Fondo de cultura económica. Ciudad de México, México
- Jonnes (1995) **Manual de motivación en aulas**.
- Llano, Serafina (1998) **El poder de la comunicación en las organizaciones**.
- Langlade Alberto, Nell& Langlade de R. (1986) **Teoría general de la Gimnasia**. Editorial Stadium.
- Likert, R (1967) **the human organization**. Editorial McGraw Hill. New York.
- Litwin George y Stringer Robert (1968) **Motivation and Organizatinal Climate**. Harvard University Press.
- López, J. (1995). **La cultura de la institución escolar**. Investigación en la escuela.

- Losada Antonio (1996) **Actividad física, deporte y salud**. Digerder, Chile.
- Márquez Sara & Garatachea Nuria (2013) **Actividad física y salud**. Ediciones Diez de Santos S.A.
- Ministerio de Salud (2004) **Guía para una vida activa**. 2º Edición editada por comisión de actividad física del consejo vida chile.
- Murillo P. (2003) **Los procesos de cambio educativo en la sociedad actual: Resistencia y nuevos retos**. Universidad de Chile, Santiago.
- Namakforoosh Mohammad Naghi (2000) **Metodología de la investigación**.
- Padilla José (2000) **Universidad: Génesis y Evolución**. Tomo II primera reimpresión.
- Paul Hersey Kenneth h. Blanshard, Dewey E. Johnson (1998) **Administración del comportamiento organizacional**.
- Pieró José (2009-2010) **Estrés laboral y riesgos psicosociales – investigaciones recientes para su análisis y prevención**.
- RAE
- Rodríguez, D. (2004) **Diagnostico organizacional**. Ediciones Universidad Católica de Chile. Vicerrectoría de Comunicación y Extensión. Santiago, Chile.
- Rodríguez Juan (2000) **Historia del deporte**. 2da Edición publicaciones Inde
- Rodríguez Mansilla Darío (1996) **Gestión organizacional elementos para su estudio**.
- Sandín, M.P (2003). **Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones**. (1º. Ed.) Madrid, España: McGrawHill.

- Santibáñez Ibcia & Sánchez Jorge. (2007) **Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y el análisis del trabajo pesado.**
- Schein, E. (1988) **Organizational Culture and Leadership.** Jossey-bass. San Francisco.
- Tailor y Bogdan. (1984). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación.** (1°. Ed.). Barcelona, España: Paidós Básica.
- Vio del rio Fernando & Salina Judit (2004) **Guía para una vida activa: INTA y ministerio de salud Santiago chile.**
- Weber, M. (1997). **The theory of social and Economic Organization.** Economía y Sociedad, FondoEconomico de cultura. Mexico.
- Yuki, G. (1994) **Leadership in organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zagalaz María (2001) **Corrientes y tendencias de la educación física.**

## 2. Webgrafía.

1. Universidad católica Silva Henríquez (desde 1982). Historia, quienes somos, visión, misión, legado, autoridades, infraestructura, entre otras.  
[www.ucsh.cl](http://www.ucsh.cl)
2. Blanco Rossitto, Julio Cesar, (febrero 2012). Tesis Estudio del proceso de implementación de la congestión y clima organizacional en la empresa CADEFE.  
[http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/TGEHD56blanco\\_2012.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/TGEHD56blanco_2012.pdf)

3. Alberto Alcocer, 46 - 5ª planta 28016 Madrid – Alcora consultores  
“Estudio de clima socio laboral online”  
<http://www.climalaboral.com/las-variables-del-clima.htm>
  
4. Clima empresa (20-05-2010) Mejora el clima laboral de tu empresa e incrementa la eficiencia de tu Pyme.  
<http://www.climaempresa.com/mejora-el-clima-laboral-en-tu-empresa-e-incrementa-la-eficiencia-de-tu-pyme/>
  
5. EcuRed, Conocimiento con todos y para todos. Definición, origen, concepto, clasificación, entre otras.  
<http://www.ecured.cu/index.php/Gimnasia>
  
6. Díaz, Ximena. B, Mena, Carmen y C. Rebolledo Alexis. (marzo 2011 – febrero 2012). Propuesta de un programa de promoción de salud con actividad física en funcionarios públicos.  
<http://transparencia-activa>  
[vm.inp.cl/portal/Documentos/GimnasiaPausa\\_alumno.pdf](http://vm.inp.cl/portal/Documentos/GimnasiaPausa_alumno.pdf)

**CAPITULO VII:**

**ANEXOS**

## 1. Entrevistas

### Entrevista S1 Semi-estructurada

#### I. Identificación:

- Nombre: Carolina Muñoz
- Edad: 30 años
- Estado civil: Soltera
- Hijos: 4
- Años en la institución: 8
- Función: Administrativa (Unidad de Atención al Docente)

#### II. Preguntas:

##### 1. ¿Qué sabe usted sobre la Gimnasia de Pausa?

Si, mira nosotros el año pasado comenzamos con la Gimnasia de Pausa y este año también continuamos. Eh...lo que nosotros sabíamos cuando vino el chico acá a explicarnos era más que nada eh...como lo tomé yo, como algo más personal , de darte 5 minutos para ti, de dejar todo un ratito de lado. No sé po, por ejemplo, de... ¿que siento yo? Que ayudó mucho con el tema de los compañeros, también porque aparte del tema de la Gimnasia de estirar un poco los dedos hay muchos juegos también...ha sido muy entretenido. El año pasado creo era más entretenido porque el monitor era mucho más empático. El de este año no logro acostumbrarme. Se trata de eso de la empatía del monitor. Pero sí ha ayudado muchísimo, nos hacen muy buenos ejercicio. En un principio lo tomamos más como un juego, pero ha sido entretenido, hemos ido

aprendiendo que tenemos que hacer ejercicios para los dolores de muñecas, tobillos y cosas así, es bien cortito y bien sencillo también.

2. ¿Qué objetivo percibe Ud. en la Gimnasia de Pausa?

Mira, yo lo veo por el tema del autoestima, de quererse un poquito, de tratar de... no se *pos*, ponte al principio nos costaba mucho hacer ejercicios que eran súper sencillos pero nos costaba un montón, pero nos hemos ido preocupando de la persona, de nosotros, de que tenemos que estar con actividad física. Más que nada por un tema de desarrollo personal.

3. ¿Qué otras actividades desarrolla la Institución respecto al a salud?

¿Sabes lo que hacen? Por ejemplo el mes pasado fue el mes del corazón, y nos trajeron una información bien cortita, unos frutos secos, y siempre están pendientes del tema de la salud. Por ejemplo del cáncer de mamas siempre nos mandan información, nos toman la presión acá a cada puesto, la glicemia, hay hartas cosas.

4. ¿Qué la motivó a participar?

En un inicio nos dijeron que iba a ser esta Pausa activa pero si bien es cierto nosotros sabemos que esto es voluntario lo tomamos insisto como juego, como “ya dejemos el trabajo un ratito de lado el trabajo” y cerrábamos puertas y nos dedicábamos 5-10 minutos en donde te dedicas a ti y haces ejercicio y conversamos con buena música, que

hasta masajes nos hacen, eh...pero no hay obligación, el que quiere participa. Fue un buen espacio para romper con la rutina.

5. ¿Influyeron los compañeros o los cargos más altos en su participación en el programa, o fue una decisión personal?

Fue personal, si uno de nuestros compañeros no quiere hacer Gimnasia de Pausa, no es obligatorio, el que quiere quiere y el que no, no no más. Nadie nos dijo nada, al contrario, nos vinieron a ver, a decir que a tal hora se haría la actividad y si nosotros queríamos participar estaba la opción, ahí uno elegía.

6. ¿Había alguna expectativa al participar en el programa?

¡No! ninguna expectativa, uno no espera bajar kilos ni nada, es distenderse un poquito nada más que eso, solo una Pausa, detenerse 5 minutos a dejar la pega de lado. Acá lo he visto cuando se va el monitor, uno queda con más energía, rico partir el día así. A mí me gusta.

7. ¿Cuál es el horario en que se realiza el programa?

9.15-9.30, son 15 minutos,

8. ¿Qué días?

Los días martes y los días jueves, toca Gimnasia, toca masajes, eso lo ve él (el monitor).



9. ¿Durante todo el año? ¿En qué periodo?

El año pasado comenzaron a fines, desde el segundo semestre este año también.

10. ¿Con cuántos monitores realizaban la actividad?

Siempre es un monitor, estuvo con nosotros todo un semestre y ahora viene otro chiquillo.

11. ¿Cómo se organizan los grupos?

Acá cuando viene los martes y jueves al as 9 y media, toca la unidad de atención al docente, con la unidad de registro audiovisual, pero por lo general no somos más de 5, porque ellos, los del turno de mañana no son más de 2, y nosotros a veces somos 3. Pero últimamente hemos estado 2.

12. ¿Dónde se desarrolla el programa?

Acá mismo en la unidad, en el mismo lugar de trabajo. Cerramos puertas para que no entren profes, pero es acá mismo.

13. ¿Usted siente que son las condiciones adecuadas?

Con el tema de los ejercicios aeróbicos no tengo problemas con que sea acá, de hecho no hay inconveniente y como somos los 2. Pero para el tema de los masajes creo que ahí sí debería ser más silenciosa, porque

claro, estamos acá con la música, pero el teléfono no para de sonar, no se po', los ruidos exteriores, la gente que va pasando por fuera. Entonces la verdad que yo masajes no me hago, a mí no me gusta, a mis compañeros sí pero yo no me hago. En general no me gustan los masajes. No sé si lograra el objetivo, yo creo que no, porque los masajes son un tema que te relajan, y yo no sé si te puedas relajar con tanto ruido, porque claro, buena música, buen masaje, pero los ruidos exteriores la verdad es que son súper fuertes. Entonces yo creo que para los masajes tendría que ser algo más cerrado una pieza, algo así.

14. ¿Siente que hubo un cambio después de la implementación del programa en el clima laboral con los compañeros?

Si, si, sabes que sí. Al principio costó, costó romper el hielo porque igual uno le tiene el miedo al ridículo... Con esos ejercicios simples de cantar de bailar, porque son juegos muy entretenidos muy didácticos. Pero cuando tú ya rompes el hielo se hace mucho más ameno y lo rico es que es en la mañana, porque sé de otras unidades que lo hacen en la tarde y ¡que lata! Uno en la tarde anda como sonso, cansado... Incluso ha pasado que cuando llega el monitor hay docentes acá y se han unido a hacer Gimnasia con nosotros, ¡si de verdad es muy entretenido!

15. ¿Se cumple la expectativa de la distensión?

Sí, absolutamente.

16. ¿Qué elementos modificaría del programa?

A ver... ¿Qué puede ser? Yo insisto, como las expectativas no son tan altas, no sé si le agregaría algo más, porque viene bien preparado el chico, por ejemplo cuando nos hace ejercicios de piernas trae esas bandas elásticas, viene con pelotas de plástico, viene con los implementos, con música. Yo encuentro que está bien.

17. ¿Qué sensación le deja la participación en el programa?

¡Positivo total! Si, muy entretenido, a mí me gusta muchísimo. Cuando es martes tomamos desayuno “tempranito” porque va a venir el monitor. A mí personalmente me gusta, y lo que deja en el ambiente es muy grato. Nos matamos de la risa con los juegos. El otro día hubo una actividad bien entretenida que hicimos fue una actividad con plastilina, teníamos que adivinar la actividad que el compañero hacía, y era muy simpático. Todo bien, buena actividad.

### Entrevista S2 Semi-estructurada

I. Identificación:

- Edad: 41 años
- Estado civil: Casado
- Hijos: No
- Años en la institución: 3
- Función: Técnico Bibliotecario (Biblioteca).

## II. Preguntas:

1. ¿Que conoce Usted sobre la Gimnasia de Pausa Laboral?

Nuestra empresa, la Universidad nos guía, nos da un tiempo, 15 minutos para hacer una Pausa, estiramientos musculares, una Pausa saludable se le llama.

2. ¿Sabe de algún beneficio de ella?

Si, tiene beneficios saludables obviamente, porque hay una Pausa. Nosotros que trabajamos cien por ciento en el computador nos acalambramos, tenemos que hacer una Pausa de 5 minutos. Ojalá fuera todos los días, pero es solo los lunes y los miércoles en el caso de nosotros.

3. ¿Qué lo impulsó a participar en el programa?

El programa es para todos. La persona que gusta lo puede hacer, el que no, no. Es voluntario. Como te digo a mí me gusta porque yo trabajo todo el día en el computador y necesito moverme rápidamente para no sufrir dolores de muñecas, en las manos, articulaciones en general, y yo lo encuentro genial para eso.

4. ¿Usted tenía alguna expectativa en la actividad?

Yo creo que darle más énfasis a las personas que trabajamos más en escritorio, esa era mi expectativa, para trabajar las articulaciones. Pero

fue mucho más enriquecedora porque aprendimos a cómo relajarnos, cómo soltarnos, cómo avanzar con nuestra imaginación. ¡Mucho más de lo que yo esperaba!

5. ¿La actividad se desarrolló de manera grupal o individual?

Grupal. Nosotros somos bastante pocos acá en la biblioteca, los que participamos somos 2 o 3, y en realidad somos un grupo de 5 personas. Los demás no participan. Somos poquitos los que participamos; eso es en cuanto a la biblioteca, pero hay otras unidades que quizás por el tiempo no pueden participar. Por el tiempo me refiero por ejemplo: en la mañana estamos muy ocupados acá y en la tarde un poco más relajados.

6. ¿Digamos que se hacían simultáneamente con las 2 a 3 que participaban?

Sí, en realidad primero empezamos un grupo de nueve. Posteriormente se fueron porque siempre hay una prioridad del trabajo. Yo personalmente no lo veo así, primero mi salud.

7. ¿La actividad no se organizó de manera tal que hubieran relevos como para que los grupos pudieran estar dedicados exclusivamente a la actividad?

El año pasado se hacía en la mañana y estábamos todos, e igual funcionaba, era incluso mucho mayor el grupo. La cambiaron a un poquito más tarde, parece que fue en la mañana, no me acuerdo, pero no hubo

una especie de relevo, nos cambiamos turnos no más; me refiero que hubo unos grupos en la mañana y otros en la tarde.

8. ¿El programa dónde se implementó?

Acá en la biblioteca. A veces en el salón, en la primera sala de acá abajo, posteriormente acá en la biblioteca.

9. Con respecto al espacio donde se desarrolló el programa ¿Usted tiene alguna opinión sobre eso?

Personalmente me hubiese gustado fuera afuera, pero teníamos mucho público, por ejemplo alumnos, profesores, por eso no lo podíamos hacer (afuera). Igual ¡siempre se interrumpe el trabajo! Por ejemplo estamos trabajando alguna técnica, no sé de estiramiento, llegaban alumnos o profesores que interrumpen. Obviamente yo tengo que atender a eso.

10. Pasando a lo que es el clima laboral ¿Cuál es su percepción respecto al antes de la implementación del programa y después? ¿Tuvo algún impacto o no tuvo impacto?

Sí, por supuesto que hubo un impacto. Cualquier actividad así influye en el compañerismo, siempre hay un impacto...positivo obviamente.

11. ¿Se genera una relación más cercana o es algo momentáneo?

No, claro, momentáneo, pero como se va haciendo más paulatino se va haciendo más constante.

12. Respecto al programa ¿podríamos decir que se cumplen las expectativas o queda algo en déficit?

Sí, se cumplen las expectativas por lo que yo pensaba. Pensaba que era mucho menos, pero salimos ganando, fue mucho mejor.

13. ¿Alguna opinión en general, alguna sugerencia u observación que le haría a la implementación del programa?

Bueno, ojalá que el próximo año se siga haciendo. En realidad eso es. A nosotros nos gusta trabajar en esto. Y ojalá que lo sigan, que sigamos participando todos, y a lo mejor podemos coordinar mejor con el asunto del tiempo y de los horarios que tenemos. Por ejemplo con los demás compañeros muchas veces no coinciden, están sobrecargados y en esa hora a las 12, y nosotros estamos un poquitos más sueltos por ejemplo. A lo mejor tenemos que colocarnos de acuerdo justamente donde esta...podría ser en la tarde a esta hora (16.00 horas), genial.

### Entrevista S3 Semi-estructurada

I. Identificación:

- Edad: 45 años
- Estado civil: casado
- Hijos: 2
- Años de servicio en la institución: 3 años
- Grado académico: Técnico
- Función que desempeña en la institución: Secretaria de Estudio

## II. Preguntas:

1. ¿Tiene usted algún conocimiento sobre Gimnasia de Pausa?

Si, según lo que hicimos el año pasado son 15 minutos dos veces a la semana donde se hacía trabajo de articulaciones y elongación. En algunas instituciones o empresas van personas especializadas a realizar diferentes trabajos que nos favorecen a nuestra salud.

2. ¿Conoce los objetivos y beneficios que tenía este programa?

Sé que ayuda bastante en lo que es tratar de cambiar mi sedentarismo y evitar los dolores de espalda a la vez es bastante beneficioso para los que tenemos la suerte de hacerlo sobre todo para los que ya entramos en año. Su objetivo es evitar principalmente las lesiones en el trabajo.

3. ¿Conoce alguna política de salud implementada en la universidad?

Si, en las políticas de la universidad esta insertó el tema de la salud ya que nos mandan a realizarnos exámenes preventivos, que nos ayudan a saber cómo nos encontramos nos orientan, cuidan y preocupan.

4. ¿Que lo llevó a participar del programa?

Participo por el hecho que ya uno no es tan joven y ya estoy entrando en edad por ende hay que preocuparse un poco más para poder evitar lesiones o futuras enfermedades laborales.



5. ¿Usted participó en el programa por iniciativa propia o fue influenciado por sus pares?

Fue a través del departamento de personal nos informaron y me inscribí por motivación propia.

6. ¿Qué expectativas tenía con respecto al programa antes de integrarse?

Tratar de aprender y adquirir nuevas herramientas que me ayuden a salir de mi sedentarismo y cuidarme un poco más.

7. ¿Cuáles eran los tiempos, horarios y días en que se realizó el programa?

Bien distribuido a mi parecer en cuanto al tiempo, eran los días martes y jueves a las 12:30 pm.

8. ¿Cree usted que la organización de la actividad, participantes y personal a cargo, estuvieron bien distribuidos?

Estuvo bien, hecho acorde a nosotros y el trabajo de parte de ellos fue bueno ya que estaban bastante organizados y tenían muy claro cuáles eran nuestras necesidades al partir el programa.

9. ¿El espacio donde se realizó el programa fue el adecuado o lo adaptaría?

Era en la misma oficina y hay buen ambiente y aire acondicionado. Adaptarlo igual sería súper complicado porque tendríamos que abandonar nuestro lugar de trabajo y nosotros atendemos público todo el día.

10. ¿Cómo era este el clima organizacional antes y después que se realizó el programa?

Se mantiene igual es súper buena la comunicación y el trabajo con los jefes no se ha visto modificada considero que ahora trabajamos más aun como equipo.

11. ¿Cómo era el clima social antes y después que se ejecutó el programa?

Antes, durante y después del programa siempre hemos mantenido buena relación social y laboral con mis compañeros así que considero que no se ha modificado.

12. ¿Qué elemento o beneficios pudo obtener del programa?

Adquirí la capacidad de ordenarme en cuanto a mi alimentación y la ejecución de varios ejercicios que me ayudan a evitar lesiones, además le pregunte varias cosas al profesor para poder yo realizar mi propio programa de entrenamiento.

13. ¿Qué aspecto negativo o irrelevante podría señalar del programa?

Principalmente el espacio pero en la unidad que trabajamos es difícil alejarse de ella por la atención constante que tenemos al público.

14. ¿Cómo podría definir la experiencia que le deja programa?

Buena experiencia ya que al principio costó que me adaptara a los ejercicios pero ya con el pasar de los días me fui motivando aún más y ahora soy capaz de realizar mis propios trabajos o ejercicios sin necesitar algún monitor o profesor.

#### Entrevista S4 Semi-estructurada

I. Identificación:

- Edad: 25 años
- Estado civil: Soltera
- Hijos: Ninguno
- Años de servicio en la institución: 5 años
- Grado académico: Técnico y actualmente en cuarto año de Universidad

## II. Preguntas:

1. ¿Qué conocimiento posee sobre la Gimnasia de Pausa?

Hace un par de años la Universidad implementa a la jornada de trabajo la Pausa saludable es segundo año que la universidad lo implementa con los trabajadores. Se trata de trabajar tu cuerpo las articulaciones, musculatura en cierta manera para evitar las atrofias, lesiones que se generan a través de las malas posturas en el aspecto laboral.

2. ¿Qué conocimientos tiene respecto a los objetivos y beneficios del programa?

Si mira, pasa mucho por el tema de las sillas nos queda muy traspie de la mesa y ellos nos enseñan a ejercitar la musculatura de la espalda, tanto tipiar las secretarias nos duelen las muñecas y ellos nos enseñaron a ejercitar a elongar la musculatura y a tomar otras posturas para evitar el dolor. Nos educan a la vez ya que nos dicen el por qué tenemos ciertas lesiones, evitarlas ya que nosotros mismo tenemos malas posturas y te explican.

3. ¿Conoce usted políticas que desarrolla la universidad en cuanto a salud de los trabajadores?

Si yo creo que estas instancias son buenas se preocupan y que te ayuden habla muy bien ya que no nos ven como un número más que te ve como una persona que trabaja, que se cansa, que siente que

somos un ser humano y aporta mucho. Además la universidad implementa un plan de salud que nos mandan a realizarnos exámenes preventivos.

4. ¿Qué razones lo llevaron a participar del programa de Gimnasia de Pausa?

En realidad es porque el departamento de bienestar lo trae, es que lo imparten ellos, la universidad lo imparte no es que nosotros lo pidamos. Pero nosotros en atención al estudiante si participamos bastante somos tres y ayudamos en todo somos cooperadores y full motivación.

5. ¿Su participación fue iniciativa propia o fue influenciado por algún compañero?

La verdad no, me inscribí porque me gusta participar en instancias que nos sirven como personas y más como trabajadores. Además soy bien participe de todo lo que realiza la universidad. Bien motivada siempre.

6. ¿Qué expectativas tenía usted al momento de que se integró al programa?

Todas las expectativas ya que si es algo que nos beneficia a nosotros como trabajadores obviamente uno espera mucho. También el querer aprender nuevas metodologías para cuidar mi salud.

7. ¿En qué horario, tiempo y días se realizó el programa?

Para nosotros es complicado somos una unidad que no cierra nunca se trabaja de 9 am a 20:30 de la noche atendemos a un público variado y si cerramos la gente no puede pedir sus certificados. Y la gente ve el horario y van y vienen. Nuestro departamento es especial porque atendemos gente todo el día. Tenemos que poner Pausa exprés por 10 minutos y es complicado porque estamos pendientes de la gente que está afuera y puede estar molesta y uno haciendo Pausa y mal porque estamos pendientes. Tal vez el horario es complicado pero es solo por nuestra unidad. Y son los martes y jueves de 12:30 en adelante.

8. Según la organización del programa ¿considera que estuvo bien la distribución de los participantes y el personal?

Los chiquillos son un 7 han rotado si, empezamos con Paul y ahora esta Sebastián y pensamos que era lo mismo pero no cada uno trae sus metodologías, traen cada uno sus propios ordenes y etapas. Ahora un niño trae unos pulpitos trabajamos con plastilina que nos ayudan a moldear cosas, nos enseñan la propiocepcion, la coordinación como trabajar la memoria para no perderla. Son súper dinámicos nos enseñan varias veces para que todos aprendamos y nos enseñan que mi capacidad no es la misma que la de mi compañero y es entretenido.

9. El espacio donde se lleva a cabo el programa ¿Considera que fue el adecuado o lo adaptaría?

Se espera que la gente se vaya, salen y trabajamos aquí mismo dentro de la oficina somos los tres más el niño que nos enseña. Mira nosotros tenemos problemas con el aire acondicionado por ahora va bien porque es invierno pero llegando el verano quizás podrá provocar algún malestar pero por el momento no de todas formas nos gusta trabajar igual.

10. ¿Cómo era el clima organizacional antes y después de realizado el programa?

Buena acá trabajamos siempre en equipo y nos ayudamos mutuamente así que solo fortaleció aún más el trabajo de nosotros.

11. ¿Cómo podría definir el clima social antes y después de realizado el programa?

A juicio personal, nosotros somos un equipo de tres personas y nosotros nos gusta esperamos la hora que llegue el joven que es a las 12:30 y cuando se atrasa es como ya que le paso por qué no llega y todos los martes y jueves decimos a hoy nos toca Pausa saludable y estamos súper pendientes de la hora porque sentimos que es nuestro minuto de relajación y que alguien se preocupa de tu condición física, percepción, de tu parte cognitiva de que tu no vayas a adquirir lesiones, etc. Y el hecho de que alguien te enseñe que tienes una mala postura y uno se va corrigiendo. Y bien como ya dije anteriormente tenemos excelente relación con mis compañeros.

12. ¿Qué aspecto beneficioso o elementos pudo obtener de este programa?

Para mí me beneficio en el tema de la espalda yo sentía mucho dolor y era por la postura que yo tenía al sentarme. El chico me dijo mira realiza esto y me enseñó varias cosas para evitar mis dolores y también para las muñecas tanto tipiar. Nos enseñan que debemos descansar que no somos una maquina. Y en la noche al descansar siento que me duele que esta inflamado. Y es beneficioso para el cuerpo uno se siente mucho mejor.

13. ¿Qué aspecto negativo o irrelevante podría señalar del programa?

O sea si, considero que el tema del espacio igual es importante en toda actividad y como dije anteriormente debemos cerrar el espacio o la oficina para poder hacer el trabajo.

14. ¿Qué experiencia o sensación le deja la realización del programa?

Fue entretenida se hace súper dinámica creo que nos ayuda a fomentar la unidad con las compañeras o compañeros uno se relaja un poco más se nos olvida un poco uno se siente más liberada por el hecho de estar escribiendo, atendiendo gente, además ponen una música ambiental que te relaja n y descansar cognitivamente es súper bueno.



## Entrevista S5 Semi-estructurada

### I. Identificación:

- Edad: 61 años
- Estado civil: Soltera
- Hijos: Sin hijos
- Años de servicio en la institución: 14 años
- Grado Académico: Área administrativa

### II. Preguntas:

#### 1. ¿Conoce algo sobre la Gimnasia de Pausa?

Solo lo que hemos aprendido acá durante estos dos últimos semestres. Y sé que significa y que aportes nos dan. Como por ejemplo aliviar dolores musculares, los cuales son provocados por las malas posturas.

#### 2. ¿Usted tiene algún conocimiento sobre los objetivos y beneficios del programa que se impartió el año pasado?

Primero que nada nos saca de nuestra rutina, compartimos más con nuestros compañeros de manera distinta con nuestros colegas, tiene beneficios múltiples, salud mental ya que trabajamos piernas brazos. El profesor hace diferentes tipos de actividades las cuales nos sirve para mejorar las posturas en el escritorio, también nos pasa pelotas para apretarlas y votar el estrés.

3. ¿Usted piensa que las políticas de la institución colaboran o apoyan a los trabajadores en relación a su salud?

Si todos hemos visto cada vez más interés de parte de ellos, nos dan información por medio de correos, además podemos ir a la piscina, nos traen masajes exprés. Encuentro que la universidad imparte variadas actividades las cuales podemos tomar a elección personal, por lo menos para mí la Gimnasia de Pausa es bastante buena ya que la hacemos donde trabajamos y así no perdemos tiempo al momento de regresar a nuestras labores.

4. ¿Al realizar el programa fue influenciado por algún compañero o solo fue disposición propia?

No llegaron a inscribirnos de bienestar diciéndonos que martes y jueves nos realizaran Gimnasia de Pausa. Donde llegaría un profesor de educación física a realizarnos actividades durante la jornada laboral.

5. ¿Al momento de participar cuales fueron sus expectativas, en relación al programa?

Nada hacer un poco más de ejercicio, ya que estamos todo el día sentadas entonces no tenemos mucho movimientos, como puedes entender un también debe cuidarse en cuanto a la salud.

6. ¿El tiempo o la duración de las actividades que ejecutaban están acordes?

Estuvo acorde, ya que la gente espera que lleguen los profesores a realizarnos las actividades y además solo son de 10 a 15 minutos que no toman de nuestras horas de trabajo.

7. ¿Cuáles eran las condiciones en relación a la distribución de los participantes, el personal que estuvo cargo, en el desarrollo del programa?

Los profesores eran muy buenos, hacían actividades de relajación como los masajes, también hacían elongaciones del cuerpo, el profesor ubicaba bien a las personas dentro del espacio, muy buenos.

8. ¿En relación a la infraestructura donde realiza las actividades impartidas donde las ejecutan?

Las actividades se hacían en el mismo lugar del trabajo somos poquitos así que podemos estar al pendiente de todo, estuvo bastante bien, es grato.

9. ¿La relación del clima organizacional mejor antes y después al momento de participar en el programa?

Siempre hemos tenido una buena organización en nuestro trabajo, pero sin duda estas instancias de recreación nos ayudan a concentrarnos mejor y así poder tener un mejor desempeño.

10. ¿Usted piensa que la relación del clima social cambia antes y después en el desarrollo del programa de Gimnasia de Pausa?

De todas maneras hay un cambio en la actitud de las personas, nuestros compañeros se sienten más motivados y entusiasmados dentro del trabajo. Además uno puede compartir instancia que no siempre se dan con los compañeros.

Las actividades eran bien diversas habían de fuerzas, equilibrios, masajes, con pelotas, varios tipos.

11. ¿Cuáles son los beneficios que pudo lograr en relación a las mejorar de su cuerpo?

Si en las manos, yo sufro de tendinitis y nos enseñaron varios ejercicios para realizar dentro del programa, esto me ayudo bastante en cuanto a los dolores de la muñeca.

12. ¿Considera que el programa de Gimnasia Pausa produjo algo negativo o positivo en relación a sus sensaciones?

Súper positivo me ayudo bastante cómo te digo en los dolores de la muñeca y espalda, los ejercicios eran bastante buenos.

13. ¿Cuáles son las experiencias y conclusiones que te deja el término de este programa?

Grato en el sentido de que me sacan de la rutina diaria, que es la que te va cansando, puedo decir que me deja conforme las actividades y profesores ya que son muy motivadores.

## Entrevista S6 Semi-estructurada

### I. Identificación:

- Edad: 37
- Estado civil: Soltero
- Hijos: 1
- Años de servicio en la institución: 10
- Grado Académico: Técnico, analista de sistema.

### II. Preguntas:

#### 1. ¿Conocía algo sobre la Gimnasia de Pausa?

Lo que hacen acá en la universidad, sí. Se trata de ejercicios para evitar alguna lesión laboral, tendinitis, mejorar posturas. Va solo ligado a la parte física.

#### 2. ¿Usted tiene algún conocimiento sobre los objetivos y beneficios del programa que se impartió el año pasado?

Mejora la postura, en resumen también no sirve a nosotros que siempre estamos en la misma posición, alongar, estirarnos.

#### 3. ¿Usted piensa que las políticas de la institución colaboran o apoyan a los trabajadores en relación a su salud?

Se nota (interés) no tan solo en ofrecernos esto, sino que al ofrecernos también la natación libre, el gimnasio, ósea de que la institución está preocupada de que la gente tenga un espacio de recreación y hacer deporte está dentro de la universidad, porque lo hace notar vía mail comunicado (el entrevistado me muestra el programa de nado libre más el del gimnasio).

4. ¿Al realizar el programa fue influenciado por algún compañero o fue disposición propia?

Fue por disposición propia, además es súper lúdico y la comunicación con los compañeros y profesores es súper buena, hay buen dialogo, buena llegada.

5. ¿Al momento de insertarse en el programa cuales fueron sus expectativas, en relación a las actividades?

Pienso que me puede sacar de lo cotidiano, además que no realizo mucho ejercicio durante el día. Nosotros estamos la mayor del tiempo sentados y no tenemos mucho movimiento.

6. ¿Bueno el tiempo o la duración de las actividades están acorde?

Podrían ser 3 días a la semana, pero con el tiempo que tenemos está bien (10 min como máx. 15), está bien que lo hagan en la mañana, es lo ideal. Estas más dispuesto, en la tarde estas más agotados sobre todo en los tiempos de calor.

7. ¿Cuáles eran las condiciones en relación a la distribución de los participantes, el personal que estuvo cargo, en el desarrollo del programa?

He los profesores se notaban que conocían del tema, acá participamos todos, de hecho esperamos que llegue el día la Gimnasia de Pausa, lo pasamos bien, es ludia, simpática, nos saca del esquema, nos sirve para despejarnos, hay un cambio de ánimo total, otra disposición.

8. ¿En relación a la infraestructura del lugar están acorde a las actividades impartidas?

El espacio está bien, para el tipo de ejercicio que hacemos está bien, aunque sea reducido está bien, merito al profesor por la buena distribución, no está bien el profesor está súper bien, cero rollos en el profe.

9. ¿La relación del clima organizacional mejor antes y después al momento de participar en el programa?

Ósea nos ayuda a ser más ordenados y comprometidos con nuestra labores, estas actividades nos ayudan a liberarnos.

10. ¿Usted piensa que la relación del clima social cambia antes y después en el desarrollo del programa de Gimnasia de Pausa?

Si mejora totalmente las relaciones con mis compañeros, antes igual era buena la relación. Es que durante la clase uno puede tirar la talla, no se siente tan preocupado de las labores, además te despeja.

11. ¿Cuáles son los beneficios que pudo lograr en relación a las mejorar de su cuerpo?

Estas actividades como te vuelvo a repetir, nos distraen de nuestras labores, nos relajas y quitan tensiones, además los profesores realizan actividades para mejor la postura entonces eso nos ayuda mucho al momento de sentarnos o caminar.

12. ¿Considera que el programa de Gimnasia Pausa produjo algo negativo o positivo en relación a sus sensaciones?

De todas maneras positiva, nos ayudó bastante en el tema de evitar lesiones y mejorar posturas.

13. ¿Cuáles son las experiencias que te deja el término de este programa?

Puedo decir que mis experiencias fueron muy gratas, el programa es muy alto, cumple netamente su función de realizar actividades en los periodos de trabajo que nos ayude a mejorar nuestras funciones dentro del trabajo.



## Entrevista S7 Semi-estructurada

### I. Identificación:

- Edad: 41 años
- Estado civil: Casada
- Hijos: 1
- Años de servicio en la institución: 10 años
- Función que desempeña en la institución: Asistente social de bienestar.

### II. Preguntas:

#### 1. ¿Qué conocimientos previos tenía usted sobre la Gimnasia Pausa?

Conocía los programas cómo funcionaban, tiene que ver con la función propia de mi trabajo, mi rol. Yo soy la asistente social del bienestar de los trabajadores, conozco los programas que comienzan a salir en el mercado y los empiezo a estudiar. Pero si conocía en qué consistía, cuáles eran los beneficios, sabía cuánto duraban, sabía cuánto costaba implementarlo.

#### 2. Según su conocimiento señalado ¿Podría nombrar los objetivos y beneficios del programa?

Ósea así como tan elaborado no pero si buscábamos mejorar la calidad de vida de los trabajadores, bajar un poco los índices que estábamos teniendo en las salas de primeros auxilios, de grasa, presión, enfermedades, diabetes, estaban subiendo de manera sostenida. Buscábamos proporcionarle un espacio al trabajador donde pudiera

desestresarse, ese era el objetivo principal, más allá de los indicadores médicos que había. El objetivo por el cual nosotros partimos estudiando y conociendo este programa (nos costó varios años ingresar el programa) era el estrés del trabajador.

3. ¿Tiene usted conocimiento de alguna política en la institución universitaria, sobre salud?

Políticas escritas no, formalizadas en un texto que tú puedas imprimirlo y decir mira aquí está no, pero si existe un lineamiento respecto de la salud que se ha venido desarrollando hace vario años (7 u 8 años), que busca el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.

4. ¿Podría nombrar alguna?

Mira, hay campañas de prevención en salud, hay campañas de información de llegar al puesto de trabajo con un folleto de algo y repartirle una manzana, frutos secos, hay vacunación, talleres deportivos, hay hartas cosas.

5. En cuanto a su participación en el programa, ¿Cuáles fueron las razones que la llevaron a participar?

Doble, organizarlo y ser usuaria del programa, hago las dos cosas.

6. Usted menciona que fue la organizadora ¿Considera que fue un factor que la llevó a participar del programa o fue iniciativa propia?

Yo creo que influyo bastante que fuéramos la unidad que implementaba el proyecto, porque hay una cosa así como del ego de querer que resulte. Porque si no resulta me van a quitar la plata, va a salir mal, en fin, toda una consecuencia. Si soy honesta yo creo que influyo, si yo creo que influyo en participar más activamente, no sé si habría estado en todas las Pausas activas si no hubiera si la que organizaba.

7. ¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al programa?

Que los trabajadores permitieran desarrollar el programa, que nos dejaran entrar con el programa, esta institución es muy quisquillosa con sus espacios, entonces ingresar era como invadir , entrar a la pieza del trabajador, entonces que nos dejaran entrar y que pudiéramos con eso, dar una sensación de satisfacción del trabajador, respecto del tema del estrés, que era lo que más nos preocupaba a nosotros, no importa si tenía diabetes, hipertensión, colesterol a la punta del cerro, como que en realidad no nos interesaba mucho, lo que nos interesaba era que el trabajador sintiera que estábamos pensando más allá de un numero o de una persona o Juan Pérez, que trabaja en atención al estudiante, que tiene que atender al estudiante, yo quería que el supiera que a nosotros no preocupaba de que si atendía a tanta gente en el día inevitablemente iba a terminar estresado, con dolor de espalda con no sé qué, me estaba preocupado por el, eso me preocupaba.

8. Entendiendo las expectativas que tenía usted como la gestora del programa, ahora viéndolo desde otra perspectiva como usuaria ¿Cuáles eran estas?

Como usuaria, haaaaa esparcimiento todo el rato, así como living la vida loca, gozar, placer, entretenerse, que rico riámonos, hagamos esto, porque además es un espacio como me junto con el resto de mis compañeros aquí, todos nos distendemos y nos reímos. Particularmente esta unidad es bastante distendida en el ejercicio.

9. Los tiempos de participación ¿Qué días y horarios fueron?

Dos veces a la semana, martes y jueves y son 10 minutos, a las 13:30 horas.

10. En cuanto a la organización de la actividad. Participantes y el personal a cargo, ¿Considera que estuvo bien la distribución del programa?

Sí, yo creo que es muy pertinente e influye mucho en el éxito de un programa así, el encontrar a la persona, el encargado de la Pausa no puede ser cualquier persona, tiene que ser una persona que entienda el sentido de la empresa donde esta y que entienda la cultura de esa empresa, para que la respete y sea parte de eso, particularmente los 2 chicos que están acá tienen esa gracia, de entender en una universidad católica, salesiana, que hay una historia, que el tema de los derechos humanos, todo eso los entienden, entonces cuando tu entiendes eso, lo haces parte de y lo incorporas, si el encargado no es capaz de detectar eso y trabajar con eso, no va a tener éxito nunca, porque ya lo probamos ya.

En cuanto a la distribución fue determinante en la participación, ya que mi vecino me cae bien pero no me gusta mezclarme con mi vecino, ¿lo grafico así? Entonces por ejemplo estoy aquí súper bien, entretenido,

puede que no sea esta, una unidad una escuela que está súper bien, no sé qué, pero no se son como los rivales históricos, no se van a mezclar si los juntas, no van a ir ninguno de los dos, en cambio si los mezclo con otro, por efecto de optimizar el tiempo y los recursos uno si o si debe agruparlos, a no ser que tengas muchos recursos para pagar lo que cuesta hacerlos todos los días, normalmente eso no pasa, entonces uno trata de optimizar el recurso , pero para que eso funcione si tienes que pensar en el feeling de las unidades que estas juntando, porque osino no participa ninguna.

11. ¿El espacio físico considera que fue el apropiado?

Es que la Pausa activa es así, es el concepto de Pausa, o de Gimnasia corporativa. La Pausa debe ser capaz de adecuarse al espacio que tiene, porque si yo considero que el espacio es muy chico y voy hacerlo allá, los que están aquí no van a querer ir hacerlo allá, porque esta es su casa, ellos se sienten que aquí están resguardados, entonces aquí jugamos, nos reímos, nos tiramos tallas, pero es aquí, yo salgo de la puerta para allá, ya no me siento en mi espacio.

12. En cuanto al ruido, la ambientación y otros factores ¿Afectan?

Si, si puede afectar pero no es determinante, y va a pasar también por la voluntad de querer hacer la Pausa, tú vas a la unidades y no todos quieren hacer Pausa, y bien si no quieres está bien, el secreto está en no obligar, normalmente parte uno o dos, a veces vamos sumando en el camino.

13. ¿Cambiar de espacio beneficiaría un poco más al programa?

No, creo que no, sería exactamente lo contrario, por que perdería el sentido de pertenencia con este espacio, que es incómodo, que tiene ruido que no cabemos, pero es mi espacio.

14. En cuanto a la organización como grupo de trabajo ¿Cómo fue antes y después de que se realizó el programa?

A ver, este programa ya va en la segunda versión, nosotros el año pasado tuvimos la primera versión y fue la que probamos, piloteamos en algunas unidades. Y esta la segunda versión incorporamos al resto de la universidad. ¿Cómo era antes?, no se teníamos nuestros temores, hicimos una apuesta la aplicamos y yo creo que fue una buena apuesta. Finalmente la retroalimentación que nos llegó, es muy valorado el espacio, porque es un espacio donde yo me saco el título de jefe, me saco el título de secretaria, entonces me permite esto de respirar porque me paro de igual a igual con el otro.

15. Lo que respecta al clima social ¿Cambió una vez realizado el programa?

No sé, es que no es una buena unidad para pensarlo digamos, yo la hago aquí y para mi es bueno porque nos conocemos hace mucho tiempo, pero yo creo que sí, yo creo que en las unidades si, permitió un poco trabajar más la horizontalidad de las relaciones en ese espacio de Pausa, en los 10 minutos, les permitió sentir que el que está al lado es tu compañero.

16. ¿El programa cumplió con sus expectativas?

Absolutamente, como usuaria y como organizadora, maravilloso el programa, porque finalmente llegas, los esperas, los jueves ya nosotros a esta altura, lo pedimos. Cumplió mis expectativas, yo creo que es un programa que entró, que es un programa que está hecho para ésta universidad, y que eso determino mucho el éxito del programa, que no es un molde que lo traigo y lo meto a presión, sino que se creó y se formó a esta universidad, las unidades que se juntaron fue pensando en cada una de las personas que estaban en la unidad, entonces yo creo que sí, mis expectativas se cumplieron, se cumplieron porque es un espacio de esparcimiento y que la gente lo valora y que si no está la gente lo reclama, y en el minuto que lo reclamaron, yo me doy por pagada.

17. ¿Qué elemento o beneficio obtuvo de este programa?

El relax y el compartir con mis compañeros.

18. ¿Podría señalar algún aspecto negativo o irrelevante dentro del programa?

No sé si negativo, pero tal vez si tiene que tener cuidado con la susceptibilidad de los usuarios, ejemplo, el monitor hace una actividad de relajar la cadera y te hace mover la cadera, la pelvis y no sé qué, y hay uno que se sintió ofendida por que encontró que era demasiado insinuante el movimiento, pero es una sutileza, por eso te digo que no es negativo, pero si algo que uno lo tiene que cuidar, que hay que ir pulseando el grupo el cual me toca, no puedo hacer lo mismo con todos los grupos.

19. ¿Qué experiencia le deja la participación en el programa?

Grata, mira yo pienso en la Pausa y pienso en risas en placer en relajarme en tocarte, grata todo eso es grato y más.

20. ¿Qué nota le pondría al programa realizado?

Yo le pondría un 25, no si yo creo que es un muy buen programa y la prueba está en que en el minuto que se acabó la primera versión, buscamos una segunda porque nos pidieron que la continuáramos.

### Entrevista S8 Semi-estructurada

I. Identificación:

- Edad: 29 años
- Estado civil: Soltero
- Hijos: 1
- Años de servicio en la institución: 1 año
- Función que desempeña en la institución: Prevencionista de riesgo.

II. Preguntas:

1. ¿Qué conocimientos previos tenía sobre la Gimnasia Pausa realizada el año 2012?

Los conocimientos previos es lo que dice el titulo principalmente, no así como algo tan acabado. Ósea a mi si me dijeran vas a participar del taller Gimnasia de Pausa, yo me imagino que en algún momento vamos a tener alguna actividad física, pero más allá de eso no. No había conocimientos previos.



2. En cuanto a lo que son los objetivos y beneficios que tenía este programa. ¿Tenía algún conocimiento de estos?

Conocimientos generales principalmente, no así como un conocimiento que fuera muy elaborado. La verdad que los objetivos eran como súper claros, sacar el sedentarismo de los lugares de trabajo y orientarse a una vida un poquito más saludable, pero así como específicos, no.

3. ¿Tiene usted conocimiento de alguna política en la institución universitaria, sobre salud?

Con respecto a las políticas, la verdad es que la universidad no tiene una política muy definida con respecto a la vida saludable, salvo algunas actividades que realizan, pero política propiamente tal no existe, salvo la política institucional de consumo de drogas y alcohol, pero más allá de eso no.

4. De las actividades nombradas. ¿Cuáles son estas?

Por ejemplo, la misma Gimnasia de Pausa, el proyecto piloto que se hizo el año pasado de traer una feria, para comprar productos saludables. Los talleres, nado libre por ejemplo, taller de crossfit que se realizó el semestre anterior. Pero son actividades, no son políticas.

5. En cuanto a su participación en el programa, ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a participar?

Ósea, todo el rato, sacar un poquito de la rutina, yo creo que es fundamental tener un espacio dentro de la jornada para poder distender un poco. Generalmente se pasan, prácticamente 8 horas frente a un computador o en algunas actividades laborales y compensarlo con unos 10 minutos de Gimnasia de Pausa, igual es bastante gratificante.

6. ¿Su participación fue influenciada por algún compañero o fue iniciativa propia?

La verdad es que cuando se presentó el programa, se presentó como una iniciativa que pretendía, como te decía, aportar a la calidad de vida y laboral. Pero finalmente son los monitores, los profesores que vienen acá, los que motivan e incentivan hacer la Gimnasia de Pausa, tienen buena llegada, entonces al final la actividad se realiza con un buen ambiente, que es bastante grato, entonces, como que ya después te invitan a participar y te dan ganas.

7. ¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al programa?

Expectativas no habían muchas, porque en realidad no íbamos a quedar así como musculosos, listos para la playa, pero si era interesante tener una actividad de este tipo, era como novedoso e interesante.

8. En cuanto el tiempo, horarios y días. ¿Cuáles eran estos?

Eran 10 minutos que parábamos, podía ser un poquito más, un poquito menos, sin embargo, hay una cuestión que uno quedaba con gusto a poco, ósea como el ambiente se relajaba un poco, te dan ganas de estar

un poquito más, de repente no tenías el mejor horarios, te interrumpían la jornada justo en la mitad, pero, se adaptaba, ósea si era por un bien, se podía adaptar, y uno también flexibilizaba el tiempo.

Los días que se realizaban eran martes y viernes, a las 13:00 horas.

9. En cuanto a la organización de la actividad. Participantes y el personal a cargo, ¿Considera que estuvo bien la distribución del programa?

Si, ósea por lo que yo tengo entendido. Yo voy a mi grupo, con el que hacíamos la Gimnasia de Pausa, pero en el entendido de que abarcaban prácticamente toda la universidad, ósea visitaban otras sedes, las mismas sucursales, las dependencias que hay aledañas a la universidad, así que tenía una buena cobertura y los organizadores se preocupaban de eso fuera así.

10. ¿El espacio físico considera que fue el adecuado?

Ósea, el adecuado “adecuado” no, porque finalmente estás en tu mismo puesto te fijas, no hay como una desconexión del trabajo, porque finalmente uno está aquí mismo, pero yo creo que con un poquito de ganas de participar y entusiasmo pasa a segundo plano, tiene que ver con la disposición que uno también tiene para realizar la actividad.

11. ¿Considera que se podría cambiar el espacio físico para realizar el programa?

O sea sería lo ideal, tener un recinto donde poder ir y realizar la Gimnasia como corresponde. Pero entendiendo que la universidad también carece

de algunos espacios o son muy reducidos, yo creo que, como digo, flexibilizas el tema de los espacios y finalmente lo aceptas como es y no hay ningún inconveniente.

12. Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el programa?

Es como una pregunta súper compleja, yo creo que estas cosas no tienen que ver con el clima laboral, yo creo que tiene que ver más con un tema de compañerismo, de acercarnos y poder cohesionar los grupos. El objetivo principal era sacarnos del sedentarismo e instaurar una cultura de vida saludable, pero finalmente tiene un objetivo que está un poquito oculto que es cohesionar los equipos de trabajo, entonces uno trabaja con los colegas todos los días, están en las oficinas de al lado, pero sin embargo uno no los ve en otras facetas, salvo en algunas excepciones, pero esto sirve para eso, para sentir a los colegas cohesionados.

13. Para seguir con lo que menciona ¿El clima social cambio luego de realizado el programa?

Si, fue bastante interesante, se nota como un cambio de actitud. En lo personal, con los colegas que yo estoy al lado todos los días, se nota que se distiende un poco más el ambiente, es más relajado, es más agradable.

14. ¿El programa cumplió con sus expectativas?

Totalmente.

15. ¿Qué sensación le dejó el programa?

No es como una sensación, sino que te deja como un agregado, te dice, algo no está bien y te da una voz de alerta de que algo no está funcionando bien. Por ejemplo, el mismo tema de la alimentación, porque las Pausas siempre terminan con un consejo de parte del monitor o profesor que la realiza. Entonces tú te das cuenta efectivamente hay algo que estás haciendo mal y el gallo te dice, oye sabes que los hábitos alimenticios son importante por alguna razón determinada y uno se da cuenta de eso y finalmente después a uno le interesa y se entera de otras cosas que a lo mejor las considera como obvias, pero ahora son importantes.

16. ¿Qué elemento o beneficio obtuvo de este programa?

Ósea de partida el hecho del cambio de mentalidad, de decir oye algo no está bien, ósea tenemos que generar un cambio que nos lleve a una cultura de vida saludable dentro de la universidad.

17. ¿Podría señalar algún aspecto negativo o irrelevante dentro del programa?

Negativo no, yo creo que lo que comentaba anteriormente con respecto a los espacios, yo creo que a lo mejor falta definir unos espacios tal vez un poco más adecuados, pero finalmente eso es subsanable, hay que adaptarnos a la realidad que tenemos y si lo podemos realizar dentro de nuestras oficinas o nuestro lugar de trabajo de una forma óptima, yo creo que está bien.

18. ¿Qué experiencia le deja la participación en el programa?

El tema de involucrarse más con respecto a lo que son los hábitos saludables, porque no significa solamente de que de un día para otro yo cambie la mentalidad y me ponga hacer deporte y me crea un atleta, sino que te despierta esta inquietud de decir, chuta sabes que de verdad yo no me preocupaba de estas cuestiones, yo iba y comía lo que encontraba, ósea ahora uno se preocupa un poquito más de los hábitos saludables, de la alimentación saludable, de no sé, cosas tan simples como hacer actividad física dos veces por semana una media hora, si uno finalmente no es deportista y no tiene el tiempo para eso, pero si te plantea esa inquietud, de decir, oye ¿y si lo hago?, ¿y si busco el espacio para hacerlo?, te fijas, cosas buenas que deja.

19. ¿Qué nota le pondría al programa realizado?

Si es de uno a siete, yo le pongo un seis, ósea, principalmente por lo que comente anteriormente, falta un espacio un poquito más definido. A lo mejor se podría hacer un seguimiento más allá, no solamente realizar la Pausa, sino que saber que ocurrió después, te fijas, ¿bajaron los niveles de estrés, sedentarismo, obesidad?; habría que hacer como un seguimiento, partir con un diagnóstico, realizar la actividad y después las conclusiones del ejercicio. No se sabe que resultado de esto.

## Entrevista S9 Semi-estructurada

### I. Identificación:

- Edad: 46 años
- Estado civil: Separada
- Hijos: 3
- Años de servicio en la institución: 5 años
- Función que desempeña en la institución: Secretaria de la secretaria de estudios

### II. Preguntas:

#### 1. ¿Conoce algo sobre la Gimnasia de Pausa?

Bueno a nosotros nos informaron que íbamos a realizar un Pausa saludable del cual, se supone que nos vamos a desestresarnos y que nos va ayudar en el clima laboral.

#### 2. ¿Qué objetivos y beneficios percibe usted de la Gimnasia de Pausa?

Tan solo lo que nos habían nombrado, que nos podría ayudar a tanto como a la parte física para los dolores musculares y esas cosas, también a liberar tensiones y el peso que llevamos al trabajar.

#### 3. ¿En cuanto a la participación del programa cuales las razones que lo llevaron a participar?

Lo encontré entretenido para hacer ejercicios, porque que estamos todo

el día sentadas, además que hay ejercicios súper dinámicos y nos reímos mucho con las demás y favorece el clima laboral de todas maneras.

4. ¿Su participación fue influenciada por algún compañero o fue por iniciativa propia?

Sola, lo que pasa es que yo soy la primera que hay acá y fui la que traspase la información a las demás colegas y empezamos de a dos personas después más y así sucesivamente, pero depende del trabajo que tenga cada una.

5. ¿Cuáles eran sus expectativas antes de entrar al programa?

La verdad grandes, porque es llamativo hacer cosas nuevas, mas en un espacio rutinario como el trabajo. De forma personal yo quería entrar de las mejores ganas y poner todo mi empeño porque me gusta la parte de la salud y la parte física.

6. ¿En cuanto al tiempo, horarios y días, cuáles eran estos?

Fue en invierno y primavera los horarios fueron los días lunes y miércoles de las 11:30 en adelante con una duración de 15 a 20 minutos por clase mi participación fue completa ya que me encanto la Gimnasia Pausa sobre todo los masajes.

7. ¿En a cuanto a la organización de la actividad, participantes y el personal a cargo considera que estuvo bien la distribución del programa?



De manera personal me gusto la organización, se nota que hay un interés de promedio porque se ve que todo marcha bien, o por lo menos eso a simple vista, la gente que se desarrolla en las mismas actividades también se ven alegres y felices con la actividad, yo creo que todos deben pensar lo mismo, y la distribución se maneja bien respecto a los horarios.

8. ¿El espacio físico es el adecuado, o lo modificaría?

Yo creo que si porque se trata de que hagamos algo dentro de nuestro espacio laboral y trasladarse a otro lado implica tiempo, de repente hay cosas de trabajo que no puede olvidarse y si hay una emergencia tenemos que estar acá.

9. ¿Teniendo en cuenta el clima organizacional como era este antes y después que se ejecutó el programa?

Ha mejorado de todas maneras como te digo es un momento de relajación donde hacemos ejercicios con globos, aros y objetos sirve para la organización y nos ayuda en un mejor funcionamiento.

10. ¿Con respecto al clima social como era este antes y después de realizar el programa?

Si ha mejorado mucho y este año postulamos todas ya que ha servido demasiado en la relación con mis compañeras se nos hace más grato el trabajo.

11. ¿Qué elementos o beneficios obtuvo de este programa?

En enseñar como relajarnos, como hacer ejercicios estando en nuestro puesto de trabajo, el utilizar nuestro escritorio o silla para realizar ejercicios aprender a relajar el cuello, el cuerpo completo y saber cómo alimentarnos y quitarnos un poco el sedentarismo.

12. ¿Podría usted señalar algún aspecto negativo o irrelevante del programa?

Ninguno. Porque ha mejorado mi calidad en el trabajo.

13. ¿Qué experiencia le deja la participación en el programa?

Yo encuentro una experiencia súper positiva que debiera seguir haciéndose, el cual este año volvió a ser ejecutado por el buena recepción que tuvo por parte de los trabajadores de la universidad, también porque favorece el clima laboral, me ayudado a sentirme mejor con mi cuerpo he aprendido cosas nuevas que no tenía idea alguna y me entusiasmado con hacer más actividad física para mejor mi calidad de vida.

### Entrevista S10 Semi-estructurada

I. Identificación:

- Edad: 45
- Estado civil: Casado
- Hijos: 1

- Años de servicio en la institución: 1 año 3 meses
- Grado académico: Profesional, Ingeniero en Informática.

## II. Preguntas:

### 1. ¿Usted conoce algo sobre la Gimnasia de Pausa?

Sí, me imagino que es un poco, ayudar un poco a complementar con el trabajo, relajación, movimientos que están dentro de la ergonomía del trabajo, ayuda al estrés, es importante, pasa más allá de la parte física ya que llega al lado psicológico, como te sientes tú, como haces tu vida diaria, como ayuda eso a mejorar tu labor, una mejora en las condiciones de trabajo, una mejora incluso en las relaciones humanas es más amenas, porque tu interactúas con tus compañeros, entonces eso te permite también mejora tu calidad no tan solo laboral sino también social, es un complemento súper importante.

### 2. ¿Podría mencionar algún beneficio de la Gimnasia de Pausa Laboral?

Demás que sipo, en comparación a otros trabajos que yo he estado es súper importante, uno empieza a hacer un comparativo, yo antes trabajaba en una institución que era financiera, tú haces el comparativo que hay con esa que no existía este tipo y tu veas la calidad de vida con los funcionarios el estrés era mayor.

Mejor condición “cognoscitiva” yo creo, mejor condición física, disminución del estrés, disminución de la precio laboral, mejor atención, te ayuda mucho al vínculo con tus compañeros, a la comunicación, como es lúdico, lo que pasa es que muchas de las actividades son lúdicas te

permite participar de la integración, de colaborar, hay actividades que son entre dos personas entonces todo eso te ayuda un poco al trabajo diario, a trabajar en equipos, a trabajar por objetivos.

3. ¿Conoce alguna otra política de la Universidad Católica Silva Henríquez respecto a la salud de sus trabajadores?

En este sentido en el aspecto de la Pausa, se ve que hay una preocupación, de que tengan un buen estado de salud los funcionarios, me imagino que alguien que no pueda hacer un ejercicio tendrá otro tipo de afición y lo derivaran a algo medico pero es una forma de saber cómo estás y más encima acá existe enfermería y es un complemento de lo que uno hace, no tendrás un centro médico pero te ayuda algo a guiar a lo que uno quiere, por lo menos en la parte de salud.

4. ¿Qué razones lo hicieron decidirse a participar del programa?

Es espectacular, súper bueno, haciendo la comparación con lo que hacía antes a lo que hay ahora, y eso que estamos hablando de otra institución era mucho más grande de la de acá, lo que supuestamente las políticas de calidad, de recursos humanos son muchos más amplias, y tienen más recursos para hacerlas, acá me da la impresión que con lo que tiene es súper bueno (ex trabajo era el banco chile). Haya no tienes ese tipo de cosas, por ejemplo una cosa que puedes rescatar haciendo la comparación, es súper bueno, no se ve en otros lugares, entonces para la gente que lleva años trabajando que muchas veces no tiene un comparativo de otra institución es súper bueno. Me sorprendió gratamente, participe de lleno en la Gimnasia de Pausa, de hecho

siempre cuando estamos acá por unas cosas objetivas que de repente tienes poco tiempo, estoy concentrado en otras cosas dejamos eso, pero si me pregunta de un 100% he dejado de participar un 5% estamos hablando de que he participado un 95%.

5. ¿Influyeron los compañeros en la decisión de participar?

Fue por todo el grupo y también por iniciativa propia, la acogida acá fue buena y es un momento donde lo pasamos bien con mis compañeros y profesor.

6. ¿Cuáles eran sus expectativas antes de entrar al programa?

La verdad quería realzar las actividades ya me que decían que eran buenas, me sentía intrigado y por lo que me hablaban pensé que me iba a cansar más, pero igual me sirvió para darme cuenta que hay que tener actividad física dentro de la semana para andar bien, con más ánimo y sin dolores, te sube el ánimo y acá por lo menos en el trabajo te hace una mañana más grata.

7. ¿En qué horarios se realizó el programa?

Creo que es el apropiado porque tiene que ser en la mañana, no tiene sentido que hagas una actividad al fin de la tarde o en la mitad de la tarde porque tú no estás comenzando el día, aquí eso te influencia en distintos factores, que se yo, en la necesidad de cumplimiento de algunas tareas propias del trabajo, porque eso es a lo que uno viene se contraponen con actividades que vengan a hacer a las 3 de la tarde, tú tienes que partir en

la mañana, tiene que ser dentro de la mañana para partir con esa energía y con esa forma digamos con la respiración con esa tensión diferente con esa disposición diferente hacia el trabajo.

8. ¿El espacio físico considera que fue el adecuado, o lo modificaría?

Eso va a depender, aquí se hace, no creo que se puede disponer por logística y tiempo disponer de un espacio específicamente como un “gym” para que todos lo hagamos, no lo sé, esa parte la desconozco, ¿se podría hacer? Perfectamente ¿podrían hacer más cosas? probablemente no sé, podrían hacer hasta clases de natación, dentro de la Pausa, como se hacen en otros lados, en otros países pero para la realidad y el espacio físico que tenemos hasta este minuto la única “limitancias” son los “box” como tal pero se hace y permite a pesar de que pueda estar toda la gente participando te permite hacer el ejercicio relativamente bien, no excelente pero relativamente bien, no son las mejores condiciones como estar en un “gym”, en un lugar, y destinar una hora de tu día a hacer una actividad en un lugar específico en un lugar de un “gym” no se específicamente. Aunque el espacio sea limitado por lo menos acá se logra el objetivo, por lo menos lo permite (espacio físico 6x3) te permite entre todos alrededor de unas 15 a 16 personas, de es lo que estamos hablando.

9. ¿Percibe Ud. algún cambio ya sea positivo o negativo producto de la implementación del programa?

No tengo ni la menor idea, porque no llevo mucho tiempo en la institución y esto se hace de antes que yo llegara.

10. ¿Cree que obtuvo algún beneficio con participar del programa?

Es como lo que te decía recién, tiene varios afectos no solo los físicos, tiene efectos que son terapéuticos que te hacen olvidar un poco el tema del trabajo, por su característica lúdica te permite reír y bajar tensiones. Se te hace más fácil, incluso en la movilidad, en la reacción propia laboral de tu día a día. No sé si sea tan milagrosa (ámbito físico en relación a si lo ha ayudado con algo personal) pero si por lo menos te ayuda a bajar de peso y te ayuda a bajar el estrés, eso sí que es vital porque eso es algunas veces consecuencia de un montón de enfermedades que derivan del estrés, entonces si tu atacas la causa atacas varias enfermedades que están relacionadas con eso y que están relacionados con el tema laboral.

11. ¿Siente que hubo algo negativo o innecesario en el programa?

La verdad es que no, porque no me molesta en absoluto, de hecho como te lo he dicho antes me agrada, es algo que esperamos durante la semana porque es un momento grato, que te saca de la rutina. Así como negativo no podría decirte algo.

12. ¿Qué puede concluir de su participación en el programa?

Muchas la verdad, pero creo que la mas resaltaría es que hay que tomarse un tiempo para hacer ejercicio, te ayuda bastante a formar un hábito a la hora de hacer ejercicio, para mejorar la calidad de vida, mas para nosotros que estamos sentados todos los días en la silla y sufrimos más de dolores musculares por la poca actividad física.

## Entrevista S11 Semi-estructurada

### I. Identificación:

- Edad: 42
- Estado civil: casada
- Hijos: 2
- Años de servicio en la institución: 23
- Grado académico: 5to comercial

### II. Preguntas:

#### 1. ¿Que conoce Ud. sobre la Gimnasia De Pausa?

Algo conocía sobre Gimnasia Pausa son 10 a 15 minutos semanales de ejercicios que generan sensación de energía

#### 2. ¿Conoce algún beneficio del programa?

Físico, porque la verdad es relajante, por lo menos yo lo viví personalmente el año pasado cuando empezamos, porque también tenemos la posibilidad de masajes una vez a la semana y es increíble el cambio ayuda mucho, nota la diferencia. A demás es un momento de relaxo con los compañeros también es un conocimiento en otras facetas más de “hacer llamadas, contestar, hablar de trabajo” es justamente un momento de relaxo en todo sentido, y nosotros nos hace súper bien.



3. ¿Tiene usted algún conocimiento de alguna política en la institución universitaria, sobre salud?

Este es el segundo año para la Gimnasia de Pausa y yo creo que así como nosotros hemos pedido que vuelva yo creo que otras unidades también, así que yo creo que la universidad lo va a tener también para su pronóstico anual, de su presupuesto porque esto no es una cosa que salga gratis yo creo que lo va a tener presente porque es un muy buen elemento de distracción y relajación, marca la diferencia si se mantiene, de todas maneras.

4. ¿Por qué decidió participar en el programa?

Si fue casi completa porque algunas veces no lo hice pero si lo encontré muy entretenido a medida que paso el tiempo. Y en cuanto las razones curiosidad ver los efectos que podía producir en mi este programa, el plan que tenemos nosotros en la universidad ha sido muy bueno, el año pasado cuando se empezó esto con marcha blanca lo tuvimos hasta noviembre del año pasado y cuando volvimos a trabajar en marzo nosotros creo que fuimos la unidad que más “catetio” para que volviera. El año pasado tuvimos hartos tiempos pero este año y este año ha sido más constante, nosotros comenzamos hace 3, 4 meses atrás y sabemos que es hasta Noviembre o enero que es cuando salimos de vacaciones y nosotros lo pedíamos, lo necesitábamos, pedíamos; ¿“cuando vuelve la Pausa, cuando vuelve la Pausa”?

5. ¿Su participación fue influenciada por algún compañero o fue iniciativa propia?

La verdad es que fue influenciada por mis colegas, porque pensaba que nos iba quitar tiempo de trabajo, pero mis amigos me dijeron que participara que va ser entretenido y participe de él.

6. ¿Tenía alguna expectativa en la actividad?

Es una gran iniciativa, la verdad es que al principio cuando recién comenzó, personalmente “bueno y esto para que va a servir”, “uno tiene hartito que hacer”. “nos va a quitar más tiempo más que nada” pero no, fue todo lo contrario, cuando comenzó las tensiones típicas tanto por el trabajo, los niños, La casa, el colegio, dolores de espalda, las mismas posturas al sentarse, cuando nos corregían, los masajes. Es un hábito, porque ya el día martes ya sabemos que viene entonces ya nos preparamos y se echa de menos. Hacemos ejercicios 2 veces a la semana, martes y jueves.

7. En cuanto el tiempo, horarios y días. ¿Cuáles eran estos?

Si están bien distribuidos los tiempos, dentro de las posibilidades nosotros tenemos martes y jueves en la mañana entre 11:00, 11:15 o 11:30 pero, ósea, unos siempre quisiera que fuese un poco más pero por los tiempos ya que pasan por todas las unidades, pero es bueno, si, además que los muchachos son entretenidos porque aparte de los ejercicios hay una especie de concurso que esta todo relacionado con los ejercicios y la relajación. Nos acomodaría en la mañana, en la tarde no porque para nosotros es más, para nosotros más complicado no todos salimos al mismo horario,

en cambio en la mañana llegamos a las 11 a 11:15 donde estamos todos y se nos hace más fácil terminar la jornada.

8. En cuanto a la organización de la actividad. Participantes y el personal a cargo, ¿Considera que estuvo bien la distribución del programa?

Si tengo entendido que se realiza en todos los departamentos de la universidad, y la distribución en cuanto a lo que yo hice la considero mala ya que éramos demasiados para un lugar tan pequeño.

9. ¿El espacio físico considera que fue el adecuado?

Bueno acá mismo en las oficinas tenemos un espacio que es donde nos juntamos que es como el más amplio, pero es dentro acá de los espacios del departamento. La idea también de la Pausa es hacerla en los mismos lugares, claro si bien es cierto es reducido pero no nos incomoda, se logra digamos como te decía para nosotros no es una incomodidad que vengan la Pausa nos acomodamos de cualquier forma en los espacios que tenemos

10. Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el programa?

Existe buena relación totalmente, es que se da como te decía existe un momento de relajo de diversión sin pasar a llevar al profesor con las bromas y todo lo demás, al contrario es un momento de entretención en realidad. Hay un "fiato" entre profesor alumno y alumno profesor a pesar del cambio de profesores en comparación al año pasado.

11. ¿El clima social cambio luego de realizado el programa?

En realidad existe una buena relación con los colegas por el tiempo que lleva uno en la institución el cual claramente influye en el clima social y para mi punto de vista la va potenciando cada vez más.

12. ¿Qué elemento o beneficio obtuvo de este programa?

Bueno yo personalmente el dolor de espalda, estaba como muy contracturada, los hombros y con los masajes y con los ejercicios además uno tiende también al estar en la casa como ya se sabe los ejercicios de repente hacerlos también, en los pocos ratos entre hijos la casa y marido, uno también a veces también hace y si, ese dolor de lado a lado acá en los hombros ya no lo tengo, desapareció y el de la espalda también y el cansancio también porque uno ya no anda así como "ohh". Sirve como el pinchazo de energía para el día.

13. ¿Podría señalar algún aspecto negativo o irrelevante dentro del programa?

Considero solamente un aspecto negativo dentro del programa que te lo mencione anteriormente que fue el espacio físico porque somos demasiados y es muy pequeño, debería haber un espacio más amplio pero nos adaptamos porque nos gusta y lo hacemos con ganas.

14. ¿Qué experiencia le deja la participación en el programa?

En general es buenísimos, acá al menos en esta unidad que la mayoría son varones es muy buena la recepción que se tiene con la Pausa activa, como antes te dije nosotros fuimos una de la unidad que más “catetio” para que volviera luego, porque fue muy bueno. Somos como 11 que nos juntamos a hacer la Gimnasia y la mayoría son hombres. No existe ninguna distinción, hacemos todos lo mismo. La verdad es que hay días que es agotador, pero en general para todos es lo mismo, terminamos todos bien.

### Entrevista S12 Semi-estructurada

#### I. Identificación:

- Edad: 48.
- Estado civil: Soltera.
- Hijos: Ninguno.
- Años de servicio en la institución: 21 años.
- Función que desempeña en la institución: Ejecutiva curricular.

#### II. Preguntas:

##### 1. ¿Conocía algo sobre la Gimnasia de Pausa?

Sabía algo que era como que uno paraba en el trabajo, hacia ejercicios elongaciones eso.

##### 2. En cuanto a lo que son los objetivos y beneficios que tenía este programa. ¿Tenía algún conocimiento de estos?

Si tienes beneficios ya que uno los puede realizar en la casa. Los objetivos son planteados en cada clase nos explican cada clase los ejercicios que corresponden y para qué sirven.

Bueno a ver el otro día nos estaban enseñando trabajo para el tríceps con elástico para que sirve que músculo trabaja el profesor explica muy bien cada uno de los ejercicios.

3. ¿En cuanto a las políticas en relación de la salud que tiene la universidad tiene algún conocimiento?

Ninguno, no tengo idea.

4. En cuanto a su participación en el programa, ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a participar?

Las razones es que igual lo encuentro entretenido, nos despeja de la rutina nos saca del sedentarismo y del estar sentada frente a un computador todo el día.

5. ¿Su participación fue influenciada o fue iniciativa propia?

No fue iniciativa propia.

6. ¿Cuáles eran sus expectativas con respecto al programa?

Pensé que era algo más simple y no tenía ninguna expectativa, me ha servido mucho, ya que practico en la casa y tengo problemas musculares

y me ayudado mucho, que sigan siendo entretenidas, ya que los profesores son muy simpáticos y motivadores los dos.

7. En cuanto el tiempo, horarios y días. ¿Cuáles eran estos?

Ha sido completa de mi parte, esto se realizó los días martes y jueves, en un horario de 11 de la mañana, con una duración de quince minutos más menos.

8. En cuanto a la organización de la actividad. Participantes y el personal a cargo, ¿Considera que estuvo bien la distribución del programa?

Si está bien porque somos poquitas, si vinieran más sería mejor pero así estamos bien. Estamos solo las secretarias y tampoco nos gustaría que fuera más gente, ya que tendríamos menos masajes y el tiempo se haría aún más corto para todas. Y sé que se hace en más departamentos.

9. ¿El espacio físico considera que fue el adecuado?

Es cómodo y no hay inconveniente con eso porque éramos muy pocas y el espacio era cómodo y el adecuado para nosotras.

10. Teniendo en cuenta el clima organizacional ¿Cómo era antes y después de que se realizó el programa?

Hay una muy buena relación con las demás compañeras el cual el respeto es lo primordial para nosotras y así funcionamos mucho mejor. Y se anotado el cambio del antes y el después claramente y así lo siento yo.

11. ¿El clima social cambio luego de realizado el programa?

Por supuesto que cambia y se ha ido potenciado cada vez más, tenemos mucho más fiato, más confianza entre nosotras tiramos más la talla y la pasamos bien creo que ha sido muy bueno este programa para mejorar claramente el clima social con mis colegas.

12. ¿Qué elemento o beneficio obtuvo de este programa?

Ha mejorado mi salud física me siento más alegre, me encuentro más activa he dejado un poco el sedentarismo y creo que voy mejorando mi calidad de vida.

13. ¿Podría señalar algún aspecto negativo o irrelevante dentro del programa?

Ninguna

14. ¿Qué experiencia le deja la participación en el programa?

Ha sido muy entretenido porque las clases fueron dinámicas, me ha servido mucho para aprender sobre posturas y temas de relajación, también el profesor es muy motivador el cual hace la clase aún más grata me dejo con una muy buena impresión y este año sigue siendo igual.