



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS

“NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ”

Dirección de Postgrado e Investigación

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL Y  
SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD CATOLICA DE HONDURAS**

POR

**KAREN YOSSELIN SOLÓRZANO SÁNCHEZ**

Asesor Metodológico

PhD. FRANCISCO GERARDO CASTRO

Director Técnico:

PhD. KEYLA DAMARY SIERRA FUNEZ

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE:

**MÁSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

abril de 2025

Tegucigalpa, Honduras

# Dedicatoria

A Dios, mi pilar, mi guía y mi fortaleza en todo momento. Sin Su infinita bondad, no sería quien soy ni estaría donde estoy. A Él dedico cada logro alcanzado, cada paso dado, con la certeza de que Su mano siempre ha guiado mi camino.

A mis padres, Oswaldo Solórzano y Maritza Sánchez, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y su ejemplo de integridad. A mis hermanos, Celeste Solórzano y José Oswaldo Solórzano, y a mis sobrinos, quienes con su cariño y presencia constante me recordaron que la verdadera fuerza nace del amor familiar.

A mi prometido, Ricardo Meza, quien siempre ha creído en mí, alentándome a seguir adelante aun en los momentos más difíciles. Gracias por ser mi compañero de vida, por estar a mi lado buscando soluciones y por enseñarme que rendirse nunca es una opción.

A todos ellos, dedico con amor y gratitud cada página de este trabajo, fruto del esfuerzo, la perseverancia y el apoyo incondicional que siempre me brindaron. Gracias por recordarme siempre que los sueños se alcanzan con esfuerzo y fe.

# Agradecimiento

A Dios y a la Virgen María, por ser mi fuerza y consuelo, acompañándome siempre con su amor y protección.

A mis padres, Oswaldo Solórzano y Maritza Sánchez, y a mi familia en general. Gracias por su paciencia, comprensión y por los momentos que no pude compartir con ustedes debido a este proyecto. A mis sobrinos, por ser siempre mi fuente de alegría y motivación constante.

A mis asesores, PDH Francisco Castro, por su orientación metodológica y valiosos consejos que aportaron claridad y enfoque en este proceso, y a PDH Keyla Damary Sierra, por su apoyo técnico y acompañamiento en cada etapa del trabajo

Con especial gratitud, a la máster Shannon Mendoza, quien me brindó su experiencia en el área de bienestar laboral, compartiendo sus conocimientos con generosidad y empatía.

A la Universidad Católica de Honduras, por abrirme las puertas y facilitarme los recursos necesarios para la realización de esta investigación; A mis compañeras de trabajo, por su paciencia, apoyo y por sostenerme en los momentos de incertidumbre. Gracias por sus palabras de aliento y por estar siempre ahí.

Y, de manera muy especial, a mi prometido, Ricardo Meza. Gracias por amarme más que nunca, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por ser mi refugio y mi impulso. su amor y su compañía fueron mi motor en los días más difíciles y la razón por la que hoy puedo celebrar este logro.

# Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar una propuesta de programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH). Se empleó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo, transversal y con una muestra no probabilística conformada por 96 colaboradores administrativos de distintos departamentos. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación del cuestionario ISTAS21, un instrumento validado internacionalmente para la evaluación de riesgos psicosociales y del bienestar laboral.

Los resultados más destacados evidenciaron que el 51% de la muestra está constituida por empleados en una etapa intermedia de carrera (31 a 45 años), y el 83.3% cuenta con contratos indefinidos. No obstante, se identificaron importantes factores de riesgo psicosocial, destacando exigencias cuantitativas elevadas y alta presión emocional, especialmente críticas en hombres menores de 31 años, con un 40% en exposición crítica. Asimismo, un 53.1% de los participantes manifestó algún grado de desajuste entre sus funciones y su categoría profesional asignada, evidenciando problemas en la comunicación institucional. Además, el 43.8% reportó restricciones frecuentes para atender asuntos personales durante su jornada laboral, y un 78.1% carece de opciones de flexibilidad horaria, lo que dificulta el equilibrio trabajo-vida.

Según los resultados del ISTAS21, se destacó una alta prevalencia de síntomas de burnout, particularmente en jóvenes menores de 31 años (40%) y empleados entre 31 a 45 años (24.49%). Estos síntomas se relacionaron directamente con problemas de salud recurrentes como dorsalgia (15%), trastornos digestivos (18%) y síntomas de ansiedad.

Las conclusiones principales resaltan la necesidad urgente de implementar un programa integral de bienestar laboral y salud mental que mitigue las exigencias laborales excesivas, fortalezca el apoyo social y mejore el liderazgo organizacional. Este programa contribuiría significativamente a la salud de los empleados, mejorando su bienestar integral, reduciendo la rotación laboral y fortaleciendo la productividad institucional.

Palabras clave: Bienestar laboral, Salud mental, Estrés laboral, Burnout, Flexibilidad laboral.

# Abstract

The main objective of this research was to design a proposal for a workplace wellness and mental health program for the administrative staff of the Catholic University of Honduras (UNICAH). A quantitative approach was employed, with a non-experimental, descriptive, and cross-sectional design, using a non-probabilistic sample of 96 administrative employees from different departments. Data collection was carried out using the ISTAS21 questionnaire, an internationally validated instrument for assessing psychosocial risks and workplace well-being.

The most significant findings revealed that 51% of the sample consisted of employees in an intermediate career stage (31 to 45 years), and 83.3% held permanent contracts. However, important psychosocial risk factors were identified, highlighting elevated quantitative demands and high emotional pressure, especially critical among men under 31 years old, with 40% in critical exposure. Additionally, 53.1% of participants reported some degree of mismatch between their functions and the assigned professional category, indicating communication problems within the institution. Moreover, 43.8% reported frequent restrictions in attending to personal matters during working hours, and 78.1% lacked options for flexible work schedules, complicating work-life balance.

According to ISTAS21 results, a high prevalence of burnout symptoms was identified, particularly among young employees under 31 years (40%) and those aged 31 to 45 years (24.49%). These symptoms were directly related to recurring health problems such as dorsalgia (15%), digestive disorders (18%), and anxiety symptoms.

The main conclusions highlight the urgent need to implement a comprehensive workplace wellness and mental health program that mitigates excessive job demands, strengthens social support, and improves organizational leadership. This program would significantly contribute to employee health, enhancing overall well-being, reducing turnover, and strengthening institutional productivity.

Keywords: Workplace wellness, Mental health, Work stress, Burnout, Work flexibility.

# Tabla de contenido

Introducción .....	1
Capítulo 1. Planteamiento del Problema .....	4
1.1. Situación Problemática.....	5
1.1.1. Delimitación de la Investigación.....	5
1.1.2. Enunciado del problema.....	5
1.2. Objetivos .....	13
1.2.1. General .....	13
1.2.2. Específicos .....	13
1.3. Preguntas de Investigación.....	13
1.4. Justificación de la Investigación .....	14
1.4.1. Conveniencia.....	14
1.4.2. Relevancia Social .....	14
1.4.3. Implicaciones prácticas .....	15
1.4.4. Valor Teórico .....	15
1.4.5. Utilidad Metodológica.....	16
Capítulo 2. Marco Contextual .....	17
2.1. Contexto Socio Demográfico .....	18
2.1.1. Composición del personal .....	20

2.1.2.	Características del trabajo administrativo .....	22
2.2.	Lugar donde se realiza la investigación .....	24
2.3.	Descripción de la Situación Laboral y Retos en Bienestar .....	24
2.3.1.	Beneficios, Motivaciones y Actividades de Integración .....	24
2.3.2.	Estadísticas de Permisos y Salud del Personal .....	27
Capítulo 3. Marco Conceptual .....		30
3.1.	Bienestar Laboral .....	33
3.1.1.	Dimensiones del Bienestar Laboral.....	35
3.1.1.1.	Dimensión Física.....	37
3.1.1.2.	Dimensión Emocional .....	38
3.1.1.3.	Dimensión Social .....	38
3.1.1.4.	Dimensión Mental o (Profesional) .....	39
3.1.2.	Calidad de Vida Laboral y Bienestar Organizacional .....	41
3.1.3.	La Motivación y su Rol en la Productividad.....	42
3.1.4.	Sentido de Pertenencia y Bienestar Integral.....	42
3.1.5.	Productividad y su relación con el bienestar .....	43
3.1.6.	Factores Asociados al Bienestar Laboral .....	43
3.1.7.	Fundamentos Teóricos del Bienestar Laboral .....	45
3.1.7.1.	Teoría de la Autodeterminación (TAD).....	45
3.1.7.2.	Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL).....	46

3.1.7.3.	Modelo PERMA del Bienestar .....	48
3.1.7.4.	Teoría del Capital Psicológico.....	50
3.2.	Salud Mental .....	51
3.2.1.	Factores de Riesgo Psicosocial .....	53
3.2.2.	Principales Problemas de Salud Mental en el Trabajo .....	54
3.2.2.1.	Estrés Laboral.....	54
3.2.2.2.	Síndrome de Burnout .....	55
3.2.2.3.	Ansiedad y Depresión Relacionadas con el Trabajo .....	56
3.3.	Diferencia de los términos bienestar psicológico y salud mental .....	58
3.4.	Satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y el bienestar laboral .....	59
3.5.	Integración del Bienestar Laboral y la Salud Mental.....	61
3.5.1.	Modelo de Organización Saludable y Resiliente (HERO).....	62
3.5.2.	Perspectiva de la Salutogénesis.....	64
3.5.3.	Intervenciones Basadas en la Evidencia.....	65
3.6.	Implicaciones Prácticas y Tendencias Emergentes .....	68
3.6.1.	Liderazgo y Cultura Organizacional .....	68
3.6.2.	Flexibilidad y Conciliación Trabajo-Vida .....	69
3.6.3.	Nuevas Formas de Trabajo .....	69
3.6.4.	Tecnología y Bienestar Digital .....	70
3.6.5.	Programa de Bienestar .....	71

3.6.6.	Modelo de Bienestar del trabajador y sus determinantes .....	72
Capítulo 4. Método de la Investigación .....		76
4.1.	Enfoque, Alcance y Diseño .....	77
4.2.	Variables (especificación y operacionalización) .....	79
4.3.	Participantes (población y muestra) .....	82
4.3.1.	Población.....	82
4.3.2.	Muestra.....	83
4.3.3.	Criterios de Inclusión .....	84
4.4.	Instrumentos / Materiales .....	84
4.5.	Procedimiento.....	87
4.6.	Validación, confiabilidad y objetividad.....	89
4.6.1.	Validación del instrumento.....	89
4.6.2.	Confiabilidad del instrumento.....	90
4.6.3.	Objetividad .....	90
4.6.4.	Prueba Piloto .....	91
4.6.5.	Plan de Análisis .....	91
Capítulo 5. Resultados.....		93
5.1.	Presentación de Resultados .....	94
5.2.	Tasa de Respuesta.....	96
5.3.	Caracterización de los Colaboradores administrativos .....	97

5.3.1.	Perfil Sociodemográfico y etapa de carrera .....	97
5.3.2.	Naturaleza de puesto y distribución Funcional .....	100
5.3.3.	Condiciones de empleo .....	104
5.3.4.	Trayectoria laboral y antigüedad.....	107
5.4.	Diagnóstico del bienestar laboral y la salud mental .....	122
5.4.1.	Introducción .....	122
5.4.2.	Prevalencia de las Exposiciones.....	123
5.4.3.	Estrés psicosocial y carga emocional .....	129
5.4.3.1.	Exigencias cuantitativas .....	129
5.4.3.2.	Ritmo de trabajo .....	137
5.4.3.3.	Exigencias Emocionales.....	141
5.4.3.4.	Estrés y desgaste emocional (burnout).....	145
5.4.3.4.1.	Estrés .....	145
5.4.3.4.2.	Desgaste emocional (burnout).....	148
5.4.4.	Satisfacción laboral y motivación .....	151
5.4.4.1.	Reconocimiento.....	151
5.4.4.2.	Apoyo social.....	155
5.4.4.2.1.	Apoyo social de compañeros.....	155
5.4.4.2.2.	Apoyo social de superiores .....	158
5.4.4.3.	Calidad del liderazgo.....	160

5.4.4.4.	Posibilidades de desarrollo.....	162
5.4.4.5.	Satisfacción Global en el Trabajo.....	165
5.4.5.	Equilibrio trabajo-vida y salud general .....	168
5.4.5.1.	Doble presencia .....	168
5.4.5.2.	Salud Mental .....	171
5.4.5.3.	Salud general .....	175
5.4.6.	Síntesis diagnóstica .....	178
Capítulo 6. Diseño de una propuesta de un Programa de Bienestar Laboral y Salud Mental.....		181
6.1.	Justificación de propuesta de diseño .....	182
6.2.	Objetivos .....	183
6.3.	Enfoque del Programa.....	185
6.3.1.	Enfoque conceptual del programa.....	186
6.3.1.1.	Modelo HERO (Healthy & Resilient Organization) .....	186
6.3.1.2.	Teoría del Capital Psicológico Positivo .....	187
6.3.1.3.	Modelo PERMA de Bienestar .....	187
6.4.	Estructura y Componentes del Programa .....	187
6.5.	Propuesta de Actividades .....	190
6.6.	Cronograma de actividades de la propuesta de bienestar laboral y salud mental .....	204
6.7.	Evaluación del impacto del programa .....	211
6.7.1.	Nivel Operacional o de Productos.....	211

6.7.2. Nivel de Resultados Intermedios.....	211
6.7.3. Nivel de Impacto Organizacional.....	212
6.8. Impacto Financiero.....	215
Conclusiones .....	217
Referencias .....	221
Anexos.....	234
Anexo 1 - Cuestionario de Bienestar Laboral y Salud Mental.....	234
Anexo 2 – Informe preliminar de la evaluación de riesgos psicosociales en Universidad Católica de Honduras (UNICAH) .....	266

## Índice de Tablas

Tabla 1 - Solicitud de Permisos Campus San José, UNICAH .....	27
Tabla 2 - Rango de confiabilidad (Alfa de Cronbach) .....	90
Tabla 3 – Tasa de respuesta .....	96
Tabla 4 - Pregunta 5, Realizas tareas de distintos puestos .....	101
Tabla 5 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Exigencias cuantitativas.....	130
Tabla 6 - Comparación de exigencias cuantitativas por departamento y puesto.....	136
Tabla 7 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al ritmo de trabajo .....	137
Tabla 8 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Exigencias Emocionales .....	142
Tabla 9 - Distribución porcentual de respuesta a las preguntas asociadas al estrés .....	145
Tabla 10 - Estrés por grupo etario y sexo.....	147
Tabla 11 - Burnout por grupo etario y sexo.....	150
Tabla 12 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Reconocimiento .....	152
Tabla 13 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Apoyo social de compañeros.....	156
Tabla 14 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Apoyo social de superiores .....	159
Tabla 15 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Calidad de liderazgo .....	161

Tabla 16 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Posibilidades de desarrollo .....	163
Tabla 17 - Satisfacción laboral por grupo etario y sexo .....	167
Tabla 18 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la doble presencia .....	169
Tabla 19 - Salud mental por grupo etario y sexo.....	174
Tabla 20 - Salud general por grupo etario y sexo.....	177
Tabla 21 - Porcentajes en nivel rojo y porcentajes óptimos según ISTAS21 .....	182
Tabla 22 - Porcentajes de indicadores de bienestar emocional y satisfacción laboral .....	182
Tabla 23-Matriz de Monitoreo y Evaluación del Programa de Bienestar Laboral y Salud Mental .....	213
Tabla 24 - Presupuesto estimado de actividades (anual).....	215

# Índice de Figuras

Ilustración 1 - Ubicación Geográfica, Campus UNICAH.....	19
Ilustración 2 - Organigrama UNICAH.....	23
Ilustración 3-Pirámide de Maslow .....	32
Ilustración 4 - Esquema del Bienestar Laboral .....	36
Ilustración 5 - Factores claves de la Dimensión Mental .....	40
Ilustración 6-Modelo de bienestar del trabajador y sus determinantes de Warr.....	74
Ilustración 7-Ejes para la medición del bienestar.....	75
Ilustración 8-Colaboradores Encuestados .....	83
Ilustración 9-Interfaz de la aplicación informática CoPsoQ-ISTAS21 V2 .....	88
Ilustración 10 - Porcentaje de aceptación de consentimiento informado.....	95
Ilustración 11 - Exposiciones en la UNICAH ordenadas en función del porcentaje .....	124
Ilustración 12 - Localización de las exposiciones en la UNICAH.....	127
Ilustración 13 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo .....	131
Ilustración 14 - Prevalencia de exposición por sexo .....	133
Ilustración 15 - Prevalencia de exposición por departamento.....	134
Ilustración 16 - Prevalencia de exposición por puesto, ritmo de trabajo .....	138
Ilustración 17 - Prevalencia de exposición por sexo, ritmo de trabajo. ....	139
Ilustración 18 - Prevalencia de exposición por departamento, ritmo de trabajo. ....	140
Ilustración 19 - Prevalencia de exposición por departamento.....	144
Ilustración 20 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo .....	153
Ilustración 21 - Prevalencia de exposición por antigüedad.....	154
Ilustración 22 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo .....	157

Ilustración 23 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo .....	164
Ilustración 24 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo .....	171

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 - Actividades de Integración UNICAH .....	25
Cuadro 2 - Definiciones sobre Bienestar Laboral .....	34
Cuadro 3 - Factores asociados al Bienestar Laboral .....	44
Cuadro 4 - Aproximaciones conceptuales de Salud Mental.....	52
Cuadro 5 - Diferencia entre Bienestar Psicológico y Salud Mental.....	58
Cuadro 6 - Oportunidades y desafíos del trabajo remoto y modalidades híbridas.....	70
Cuadro 7 - Medidas de mitigación frente a los riesgos de competencias digitales.....	71
Cuadro 8 - Especificación y operacionalización de variables.....	79
Cuadro 9 - Áreas temáticas del programa de bienestar laboral y principales líneas de intervención .....	188
Cuadro 10 - Propuesta de actividades bienestar laboral y salud mental .....	191

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Cantidad de Colaboradores Administrativos UNICAH.....	20
Gráfico 2 - Distribución por Genero del Personal Administrativo UNICAH.....	21
Gráfico 3 - Cargos con Mayor número de colaborades administrativos.....	22
Gráfico 4 – Pregunta 1, ¿Eres?.....	97
Gráfico 5 - Pregunta 2, ¿Rango de Edad?.....	98
Gráfico 6 - Pregunta 4, Puestos de trabajo.....	100
Gráfico 7 - Pregunta 3, Departamento o sección.....	102
Gráfico 8 - Pregunta 5, ¿Qué tipo de relación laboral tienes?.....	104
Gráfico 9 - Pregunta 7, ¿Cuál es tu Horario de trabajo?.....	105
Gráfico 10 - Pregunta 8, ¿Habitualmente ¿Cuántas horas trabajas a la semana para la UNICAH? .....	106
Gráfico 11 - Pregunta 10, ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la UNICAH?.....	107
Gráfico 12 - Pregunta 18, ¿Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?.....	108
Gráfico 13 - Pregunta 15, ¿Habitualmente ¿cuántos sábados al mes trabajas?.....	109
Gráfico 14 - Pregunta 16, ¿Habitualmente ¿Cuántos domingos al mes trabajas?.....	111
Gráfico 15 - Pregunta 12, ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?....	112
Gráfico 16 - Pregunta 17, ¿Con qué frecuencia te cambian la hora de entrada y salida o los días que tienes establecido trabajar?.....	113
Gráfico 17 - Pregunta 26, ¿Desde que entraste en la UNICAH has ascendido de categoría o grupo profesional?.....	115
Gráfico 18 - Pregunta 20, ¿En tu departamento o sección falta personal?.....	116

Gráfico 19 - Pregunta 23, ¿Aproximadamente ¿cuánto cobras neto al mes?.....	117
Gráfico 20 - Pregunta 25, ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente? .....	119
Gráfico 21 - Pregunta 13, ¿Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?.....	121
Gráfico 22 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Burnout.....	148
Gráfico 23 - Cual es tu grado de satisfacción.....	165
Gráfico 24 - Salud Mental.....	172
Gráfico 25 - ¿Tu salud es?.....	176

## Siglas y Abreviaturas

<b>CoPsoQ:</b>	Cuestionario Psicosocial de Copenhague
<b>COVID-19:</b>	Enfermedad causada por el coronavirus SARS-CoV-2
<b>D-MIRO:</b>	Nombre de un Banco (Banco D-Miro)
<b>DRL:</b>	Demandas y Recursos Laborales (referente al modelo JD-R en español)
<b>GT:</b>	Grupo de Trabajo (responsable de la evaluación psicosocial)
<b>HERO:</b>	Healthy and Resilient Organization (Modelo organizacional saludable y resiliente)
<b>ISTAS21:</b>	Método de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo desarrollado por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud
<b>JD-R:</b>	Job Demands-Resources Model (Modelo de Demandas y Recursos Laborales)
<b>LPRL:</b>	Ley de Prevención de Riesgos Laborales
<b>OIT:</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OMS:</b>	La Organización Mundial de la Salud OMS
<b>OPS:</b>	Organización Panamericana de la Salud
<b>PERMA:</b>	Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment (Modelo de bienestar integral desarrollado por Martin Seligman)
<b>PsyCap:</b>	Capital Psicológico
<b>RRHH:</b>	Recursos Humanos
<b>RSP:</b>	Reglamento de los Servicios de Prevención
<b>SER:</b>	Cadena de radio SER
<b>SOC:</b>	Sentido de Coherencia
<b>TAD:</b>	Teoría de la Autodeterminación
<b>UNICAH:</b>	Universidad Católica de Honduras “Nuestra Señora Reina de la Paz”

# Introducción

La presente investigación se enmarca en el ámbito del bienestar laboral y la salud mental en entornos organizacionales, un tema de creciente relevancia en el contexto actual, donde las condiciones laborales y el equilibrio trabajo-vida se han convertido en factores determinantes del desempeño y satisfacción del personal. En el caso específico de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), el bienestar laboral de los colaboradores administrativos cobra especial importancia debido a la alta prevalencia de riesgos psicosociales identificados en estudios previos y al impacto directo que estos tienen en la salud mental y el rendimiento institucional.

En los últimos años, ha destacado la relación entre el bienestar laboral y la productividad, subrayando la necesidad de implementar programas estructurados que aborden factores como el estrés, el burnout y la carga laboral excesiva. En la UNICAH, si bien se cuenta con actividades de integración y beneficios institucionales, no existe un programa formal e integral de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos. Esta carencia motivó la presente investigación, cuyo propósito fue diseñar una propuesta basada en un diagnóstico detallado de las condiciones laborales y psicosociales del personal administrativo.

El planteamiento del problema se fundamentó en la necesidad de crear un entorno laboral saludable que promueva el bienestar integral de los empleados, minimizando los factores de riesgo psicosocial y fortaleciendo el apoyo organizacional. Para ello, se establecieron las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las condiciones laborales y las principales necesidades de bienestar de los colaboradores administrativos de la UNICAH? ¿Cuál es el estado actual del bienestar laboral y la salud mental en función de dimensiones clave como estrés, satisfacción y

equilibrio trabajo-vida? ¿Cómo debe estructurarse un programa de bienestar laboral y salud mental que responda a las necesidades diagnosticadas?

El objetivo general del estudio fue diseñar una propuesta de un programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la UNICAH. Este propósito se operacionalizó a través de los siguientes objetivos específicos: (1) Caracterizar a los colaboradores administrativos según sus condiciones laborales y necesidades de bienestar; (2) Diagnosticar el bienestar laboral y la salud mental mediante dimensiones clave como estrés, satisfacción y equilibrio trabajo-vida; (3) Diseñar un programa integral de bienestar laboral basado en el diagnóstico obtenido y en mejores prácticas organizacionales.

La justificación del estudio radica en la necesidad urgente de implementar estrategias que promuevan un entorno laboral saludable, considerando que los niveles de estrés y burnout detectados en los empleados administrativos de la UNICAH superan los promedios de referencia del ISTAS21. Asimismo, se espera que el programa diseñado no solo contribuya a la salud y satisfacción de los empleados, sino también a la productividad institucional y a la retención del talento.

Para abordar los objetivos propuestos y responder a las preguntas de investigación, se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y transversal. La muestra estuvo compuesta por 96 colaboradores administrativos, seleccionados de forma no probabilística. Los datos se recolectaron mediante el cuestionario ISTAS21, instrumento validado internacionalmente para evaluar riesgos psicosociales y bienestar laboral. El análisis permitió identificar factores críticos que justifican la implementación del programa propuesto.

De esta forma, la estructura del documento está organizada de manera lógica y coherente en seis capítulos, la tesis se organiza en seis capítulos. El primero expone el planteamiento del problema, los objetivos y las preguntas de investigación. El segundo contextualiza el estudio, abordando la situación laboral en la UNICAH y los antecedentes relevantes sobre bienestar laboral. El tercer capítulo desarrolla el marco conceptual, presentando teorías y modelos sobre bienestar laboral, salud mental y gestión organizacional. En el cuarto capítulo, se detalla la metodología aplicada. El quinto capítulo presenta los resultados obtenidos y su interpretación, mientras que el sexto propone el diseño del programa de bienestar laboral y salud mental basado en los hallazgos del estudio.

## Capítulo 1. Planteamiento del Problema

## **1.1. Situación Problemática**

### **1.1.1. Delimitación de la Investigación**

El presente estudio se delimita a la Universidad Católica de Honduras “Nuestra Señora Reina de la Paz” (UNICAH), y tiene como objetivo analizar el bienestar laboral y la salud mental de los colaboradores administrativos. Este análisis abarca dimensiones clave como la satisfacción en el entorno laboral, el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como las necesidades de apoyo en materia de salud mental. A partir de estos elementos, se busca formular una propuesta integral orientada a mejorar su calidad de vida y potenciar su desempeño laboral.

La investigación adoptará un enfoque metodológico cuantitativo, con un alcance descriptivo-propositivo. Esto implica no solo describir la situación actual del bienestar laboral en la institución, sino también proponer estrategias concretas para su fortalecimiento. El diseño de la investigación será transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único período, permitiendo capturar el estado actual del bienestar laboral entre los colaboradores administrativos de la UNICAH.

La delimitación temporal se llevará a cabo entre el mes de febrero y abril del año 2025, mientras que la delimitación temática se centrará en el impacto del bienestar laboral y salud mental de los colaboradores administrativos, excluyendo el personal docente de la universidad.

### **1.1.2. Enunciado del problema**

El bienestar laboral se describe como el estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, resultado de un ambiente organizacional favorable y del reconocimiento de su desempeño (OPS, 2019); Este concepto está relacionado a la calidad de vida en el trabajo, ya que

abarca aspectos como el bienestar emocional, la motivación y el compromiso con el entorno laboral (Wellhub, 2023).

En los últimos años, el bienestar laboral ha cobrado gran relevancia en el ámbito organizacional debido a su impacto en la satisfacción de los colaboradores, el desempeño laboral y la productividad empresarial. Sin embargo, muchas organizaciones aún enfrentan dificultades en la implementación de estrategias efectivas que promuevan un entorno saludable para sus empleados (Universidad Central de Colombia, 2022).

Por lo que resulta fundamental que las instituciones diseñen e implementen políticas orientadas a fortalecer el bienestar integral de sus trabajadores, reconociendo que este influye no solo en el desempeño individual, sino también en la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Entre los factores que más inciden negativamente en la percepción del bienestar destacan las condiciones laborales inadecuadas, relaciones interpersonales deficientes y la falta de equilibrio entre la vida personal y profesional.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) las empresas que implementan políticas de bienestar pueden aumentar su productividad hasta en un 12%; la no aplicabilidad de estas prácticas puede derivar en un ambiente laboral tóxico y en la disminución del compromiso de los trabajadores.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), ha señalado que el ámbito de la salud y seguridad en el trabajo ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, particularmente a raíz de la emergencia sanitaria global. A partir de 2019, la propagación de la enfermedad por Coronavirus 2019 (COVID-19), declarada pandemia por la Organización Mundial

de la Salud (OMS) en marzo de 2020. Más allá de sus efectos directos en la salud física, la pandemia generó una serie de consecuencias psicosociales profundas que impactaron directamente en el bienestar de los empleados en todos los sectores laborales.

Las organizaciones se vieron forzadas a implementar teletrabajo, en consecuencia, aumento la carga laboral para el personal esencial, la incertidumbre económica y laboral, el miedo al contagio, el aislamiento social y la dificultad para conciliar la vida personal y profesional, fueron factores que contribuyeron a un deterioro generalizado de la salud mental de los trabajadores. (OMS, 2022).

Fernando Botella experto en Recursos Humanos en la entrevista brindado en (Cadena SER, 2025). Nos confirma que países como Alemania, Francia y Suiza han implementado estrategias como la reducción de la jornada laboral y programas de apoyo psicológico. estas medidas han contribuido a la disminución del estrés y las bajas laborales, sin afectar la productividad de las empresas.

El impacto de los programas de bienestar laboral ha sido objeto de múltiples estudios en distintos sectores económicos. Un caso representativo es la investigación de (Delgado Piloza, 2023) en Banco D-Miro, Ecuador. Donde se implementó un programa de bienestar psicológico basado en la escala de bienestar de Ryff y el cuestionario de salud mental de Goldberg. Los resultados evidenciaron que el 70% de los colaboradores alcanzaron un alto nivel de bienestar psicológico mientras que el 80% reportaron estabilidad emocional demostrando que las estrategias organizacionales enfocadas en la salud mental tienen un impacto positivo en la satisfacción y productividad laboral.

Otro estudio relevante fue realizado en una empresa del sector servicios en Bogotá. La investigación identificó que factores como el reconocimiento organizacional, las oportunidades de desarrollo y la estabilidad en el empleo influyen directamente en la percepción del bienestar de los trabajadores. A partir de estos hallazgos, se diseñó un programa de bienestar laboral que incluyó actividades de integración, jornadas de promoción de la salud y estrategias de reconocimiento al desempeño. Como resultado, se logró reducir la rotación de personal del 40% al 25% y fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional (Gomez Matinez, Porras Rojas, & Barahona, 2012).

En la región centroamericana, instituciones del sector privado, académico y gubernamental han implementado con éxito programas de bienestar que integran dimensiones físicas, emocionales y sociales, sirviendo como referentes de buenas prácticas.

Uno de los casos más representativos es el del Programa de Bienestar Corporativo de Banistmo, una institución financiera panameña que ha posicionado el bienestar como parte central de su estrategia de gestión del talento. Desde mediados de la década de 2010, este programa ha evolucionado hacia un enfoque integral que abarca la salud física, emocional y financiera de sus colaboradores. Sus acciones incluyen jornadas médicas preventivas, pausas activas, atención psicológica confidencial, educación financiera adaptada al contexto del empleado y sistemas de reconocimiento institucional. La iniciativa ha logrado una alta participación del personal, superior al 90%, y ha incorporado mecanismos de evaluación psicosocial que permiten ajustar las intervenciones con base en datos reales. Esta articulación entre políticas internas y diagnóstico

participativo ha fortalecido la fidelización, el compromiso y el sentido de pertenencia organizacional (Banistmo, 2022).

En El Salvador, la Universidad Don Bosco ha desarrollado desde 2020 un Programa de Bienestar Integral (PBI), implementado inicialmente como una respuesta institucional a los efectos emocionales generados por la pandemia de COVID-19. El programa articula acciones de formación socioemocional, acompañamiento psicológico y dinámicas de gamificación que fomentan la participación del personal docente, administrativo y de servicios. Entre sus principales componentes se encuentran talleres sobre manejo del estrés, pausas activas, actividades físicas y espacios de escucha emocional, así como acciones espirituales alineadas al enfoque humanista salesiano. La propuesta ha contribuido a reducir la fatiga laboral, mejorar la cohesión institucional y fortalecer el clima organizacional, sentando las bases de una cultura centrada en el cuidado del capital humano (Universidad Don Bosco, 2021).

En Honduras, Nestlé ha desarrollado un modelo robusto de bienestar laboral que se ha consolidado como parte de su estrategia de responsabilidad corporativa (Nestlé Centroamérica, 2023). Desde hace más de cinco años, la empresa ha implementado acciones enfocadas en el desarrollo físico, emocional y financiero de sus colaboradores, incluyendo servicios de acompañamiento psicológico, programas de educación financiera, horarios laborales flexibles, promoción del equilibrio trabajo-familia y políticas de inclusión. Este enfoque ha sido reconocido por seis años consecutivos en los rankings de Great Place to Work, posicionando a Nestlé como uno de los empleadores más valorados en el país (Nestlé Centroamérica, 2024). Los resultados incluyen la mejora del clima organizacional, la reducción del ausentismo y una retención de talento más

efectiva. Esta experiencia demuestra cómo una empresa puede integrar el bienestar como una herramienta de gestión estratégica y generar impactos reales en la productividad y satisfacción del personal.

Estos estudios refuerzan la necesidad de que las empresas adopten estrategias que fomenten un entorno laboral saludable, asegurando condiciones óptimas para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. La evidencia sugiere que la inversión en bienestar laboral no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también impacta positivamente en la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones.

El bienestar laboral no solo influye en la satisfacción y productividad de los empleados, sino que también está estrechamente relacionado con la prevención de diversas enfermedades. El estrés laboral crónico puede desencadenar trastornos como la depresión, la ansiedad y el síndrome de agotamiento profesional o burnout. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), cada año se pierden aproximadamente 12.000 millones de días laborables debido a la depresión y la ansiedad, lo que representa un costo cercano a un billón de dólares para la economía mundial. (OMS, 2022).

Los trastornos mentales, el estrés laboral se ha asociado con enfermedades físicas como cardiopatías, trastornos digestivos y aumento de la tensión arterial. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que la exposición a largas jornadas laborales está vinculada a unas 750,000 muertes anuales, principalmente debido a accidentes cerebrovasculares y enfermedades cardíacas (OIT, 2021). ; dentro de las enfermedades que más afecta a profesionales es el síndrome

de fatiga crónica, esta enfermedad se ha convertido en un problema de salud pública, afectando la capacidad de recuperación del organismo y generando una disminución en la productividad (Mayo Clinic, 2023).

Los diferentes escenarios descritos destacan la importancia de implementar estrategias de bienestar laboral efectivas que promuevan un entorno saludable, no solo para mejorar la calidad de vida de los empleados, sino también para prevenir enfermedades graves que afectan tanto a los colaboradores como a sus familias.

Dentro de las metodologías implementadas con éxito para reducir los niveles de estrés es la incorporación de programas de mindfulness y gestión del estrés. El mindfulness o atención plena es una técnica basada en la meditación y la regulación emocional que permite a los empleados desarrollar una mayor consciencia de sus pensamientos y emociones, mejorando su capacidad de respuesta ante situaciones de estrés (Kabat-Zinn, 2013). Estos programas han demostrado reducir la ansiedad y mejorar el equilibrio emocional en los empleados.

La implementación de un programa de mindfulness de ocho semanas en trabajadores del sector tecnológico resultó en una reducción significativa del estrés y una mejora en la percepción del bienestar (Martínez Montes, Fredrik, Klevfors, & Penzenstadler, 2024); Investigación desarrollada en Europa del Norte.

Otra medida efectiva es la reducción de la jornada laboral, aplicada en países como España y Suecia, con resultados positivos en la productividad y satisfacción de los trabajadores (El País, 2025). Asimismo, los programas de bienestar integral, que incluyen actividades físicas,

asesoramiento psicológico y educación en hábitos saludables, han mostrado mejoras en la salud general de los empleados y una reducción en el ausentismo laboral (Sales & Fit, 2024).

La aplicación de estas estrategias ha demostrado ser clave para fomentar entornos laborales saludables, beneficiando a los colaboradores y a las empresas.

En este contexto la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), como institución líder en educación superior, reconoce la importancia de la implementación de programas como el de bienestar laboral y la salud mental para los colaboradores administrativos de la institución. En la actualidad, muchas organizaciones enfrentan el reto de implementar programas efectivos que atiendan estas necesidades, y la UNICAH no es ajena a esta realidad.

Si bien la Universidad cuenta con políticas de recursos humanos orientadas a la gestión del talento, y realiza diversas actividades de integración, aun no dispone de un programa estructurado e integral de bienestar laboral y salud mental para sus colaboradores.

La literatura en bienestar laboral destaca la importancia de contar con espacios de apoyo emocional, programas de prevención del estrés, pausas activas, jornadas de autocuidado, entre otros, y actualmente la universidad no cuenta con este tipo de programas para sus colaboradores.

La implementación de este no solo beneficiaría a los empleados, sino que también podría traducirse en un incremento en la eficiencia y compromiso institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño del programa busca aportar al área de Gestión del Talento Humano una propuesta estructurada que facilite la planificación, ejecución, y seguimiento de las prácticas de bienestar laboral dentro de la UNICAH. Con ello, se pretende contribuir al desarrollo

del personal administrativo y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad, alineados con sus valores institucionales.

¿Cuáles son las necesidades y factores que justifican la implementación de un programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la UNICAH?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

Diseñar una propuesta de un programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la UNICAH.

### **1.2.2. Específicos**

- 1.2.2.1. Caracterizar a los colaboradores administrativos de la UNICAH según sus condiciones laborales y necesidades de bienestar.
- 1.2.2.2. Diagnosticar el bienestar laboral y la salud mental de los colaboradores mediante dimensiones clave como estrés, satisfacción y equilibrio trabajo-vida.
- 1.2.2.3. Diseñar un programa de bienestar laboral y salud mental basado en el diagnóstico y mejores prácticas.

## **1.3. Preguntas de Investigación**

- 3.1.1. ¿Cuáles son las condiciones laborales y las principales necesidades de bienestar de los colaboradores administrativos de la UNICAH?
- 3.1.2. ¿Cuál es el estado actual del bienestar laboral y la salud mental de los colaboradores administrativos de la UNICAH en función de dimensiones clave como estrés, satisfacción y equilibrio trabajo-vida?

### 3.1.3. ¿Cómo debe estructurarse un programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la UNICAH?

## **1.4. Justificación de la Investigación**

### **1.4.1. Conveniencia**

El diseño de una propuesta de un programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH) es una investigación oportuna, ya que responde a una necesidad concreta dentro de la institución: la mejora en el entorno laboral y el fortalecimiento del apoyo organizacional en aspectos de salud mental. En un mundo laboral cada vez más demandante, el equilibrio entre la vida personal y profesional se ha convertido en un factor determinante para el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

### **1.4.2. Relevancia Social**

El impacto social de esta investigación es significativo, ya que aborda una problemática que trasciende el ámbito universitario y se inscribe dentro de una necesidad social más amplia: la promoción del bienestar laboral en Honduras. La salud mental en el entorno de trabajo es un aspecto clave que afecta tanto la productividad de los empleados como su calidad de vida.

Los principales beneficiarios de esta investigación serán los colaboradores administrativos de la UNICAH, quienes podrán acceder a un programa estructurado que les permita gestionar de manera más efectiva el estrés laboral, mejorar su satisfacción en el trabajo y alcanzar un mayor equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales. Indirectamente, esta investigación también favorecerá a la institución y a su comunidad académica, ya que un personal administrativo

motivado y con buen estado de salud mental repercute positivamente en la atención y servicio que se brinda a estudiantes y docentes.

### **1.4.3. Implicaciones prácticas**

El presente estudio tiene implicaciones prácticas directas, ya que contribuirá a la formulación de un programa de bienestar laboral y salud mental aplicable en la UNICAH. Al identificar y evaluar las condiciones laborales de los colaboradores administrativos, se podrán diseñar intervenciones específicas que atiendan sus necesidades particulares. Esto permitirá a la universidad contar con herramientas concretas para mejorar el clima laboral, reducir la rotación de personal y aumentar el compromiso organizacional.

Las implicaciones prácticas de este estudio también se extienden a otras instituciones que deseen implementar programas de bienestar laboral, sirviendo como un modelo de referencia para su desarrollo. De esta manera, la investigación no solo contribuirá a mejorar el ambiente laboral en la UNICAH, sino que también podría tener un efecto multiplicador en otras organizaciones que busquen fortalecer el bienestar de sus empleados.

### **1.4.4. Valor Teórico**

Desde una perspectiva académica, esta investigación llenará un vacío de conocimiento sobre la implementación de programas de bienestar laboral en instituciones de educación superior en Honduras. La literatura existente sobre bienestar laboral y salud mental en el trabajo se ha centrado principalmente en empresas privadas y entornos corporativos, por lo que este estudio aportará una nueva perspectiva al aplicarse en un contexto educativo con estructura organizacional corporativa.

Además, los hallazgos permitirán enriquecer el campo de la gestión de recursos humanos y la gestión de proyectos aplicados al bienestar laboral, proporcionando datos que podrán ser utilizados para futuras investigaciones en el área. La información obtenida podrá ser analizada para desarrollar nuevas teorías o estrategias que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo y su relación con la productividad organizacional.

#### **1.4.5. Utilidad Metodológica**

En términos metodológicos, este estudio contribuirá a la identificación de herramientas adecuadas para evaluar el bienestar laboral en instituciones educativas. Se espera que la metodología utilizada en la investigación sirva de referencia para futuros estudios que busquen medir la percepción de los empleados sobre el impacto de políticas de bienestar y su relación con la productividad y satisfacción laboral.

Esta investigación no solo contribuirá al desarrollo de un programa de bienestar laboral y salud mental dentro de la UNICAH, sino que también proporcionará una base sólida para futuras investigaciones y desarrollos en el área de gestión del talento humano, fortaleciendo la relación entre el bienestar de los empleados y el éxito organizacional.

## Capítulo 2. Marco Contextual

La Universidad Católica de Honduras "Nuestra Señora Reina de la Paz" (UNICAH) es una institución privada de educación superior fundada en 1993 con el propósito de ofrecer una formación integral, ética y profesional basada en valores cristianos. Su creación fue impulsada por un grupo de profesionales católicos bajo la dirección del arzobispo de Tegucigalpa de la época, Monseñor Héctor Enrique Santos.

La UNICAH desarrolla su labor educativa con un enfoque humanista, promoviendo la excelencia académica, la investigación y el servicio a la sociedad. Su misión es formar líderes con principios éticos y valores cristianos, capaces de afrontar los desafíos del mundo contemporáneo. Asimismo, La visión de la institución es ser una universidad líder y referente en la educación superior, destacándose por su excelencia académica y su impacto en la transformación social, los valores fundamentales que guían la cultura organizacional de la UNICAH son: Justicia, Orden, Paz, Amor y Verdad.<sup>1</sup>

## **2.1. Contexto Socio Demográfico**

la UNICAH es Actualmente la universidad privada más grande de Honduras cuenta con una estructura organizativa amplia y un personal conformado por dos grupos principales: docentes y administrativos, quienes desempeñan funciones esenciales para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, La institución opera a través de 13 campus distribuidos a nivel nacional, incluyendo su sede central, el Campus San José, ubicado en Tegucigalpa.

Esta expansión ha permitido ofrecer una amplia variedad de programas académicos en áreas como ciencias administrativas, ingeniería, salud, derecho, relaciones internacionales y teología, además de programas de posgrado y especialidades.<sup>2</sup>

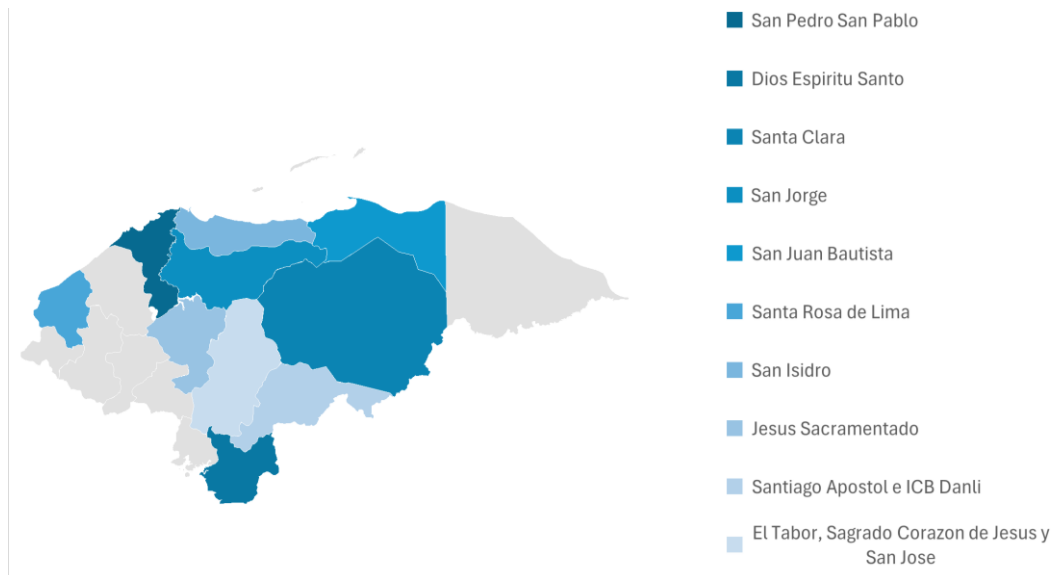
---

<sup>1</sup> Extraído de página oficial UNICAH: <https://unicah.edu/historia-mision-vision-y-valores>

<sup>2</sup> Extraído de página oficial UNICAH: <https://unicah.edu/campus>

## Campus de la UNICAH:

Ilustración 1 - Ubicación Geográfica, Campus UNICAH



Fuente: [www.unicah.edu](http://www.unicah.edu)<sup>3</sup>

Desde su fundación, la UNICAH se ha destacado por su enfoque en la docencia, la investigación y la proyección social, con el objetivo de contribuir a la solución de problemáticas nacionales y regionales. Como parte de su compromiso con la calidad educativa, la universidad ha certificado sus procesos bajo la norma ISO 9001, garantizando estándares internacionales en la prestación de servicios académicos y administrativos.

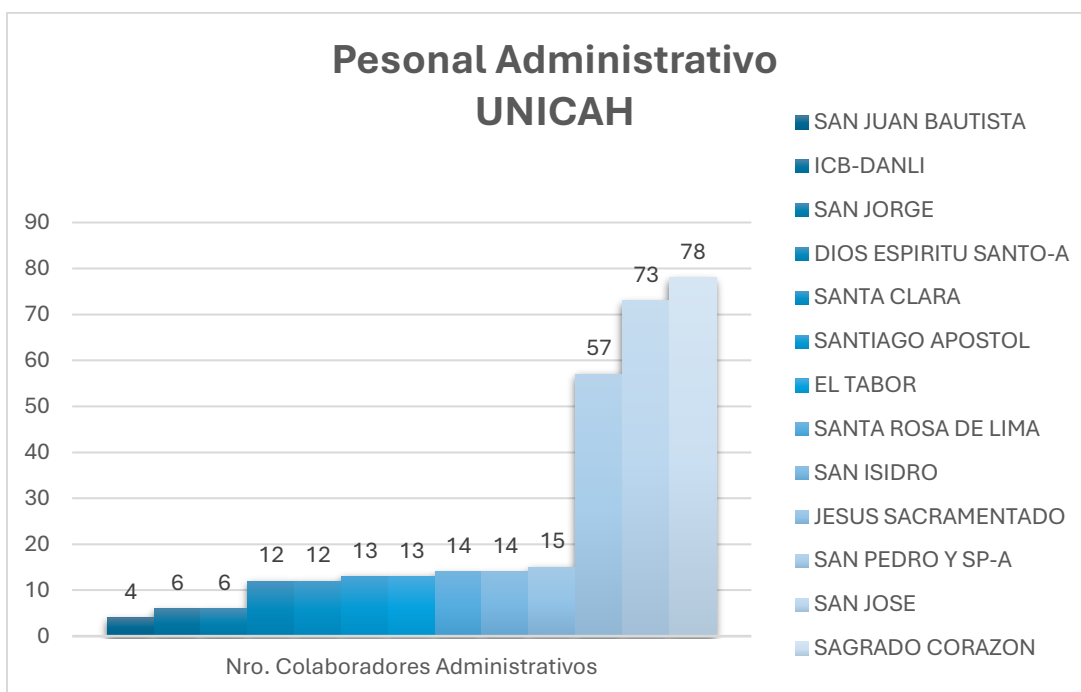
---

<sup>3</sup> Pagina oficial de la UNICAH

### 2.1.1. Composición del personal

El personal de la UNICAH está compuesto por colaboradores administrativos y docentes, quienes desempeñan un rol clave en el funcionamiento de la institución. A enero de 2025, la universidad cuenta con 317 colaboradores administrativos y 809 docentes, con una distribución equitativa entre hombres y mujeres.

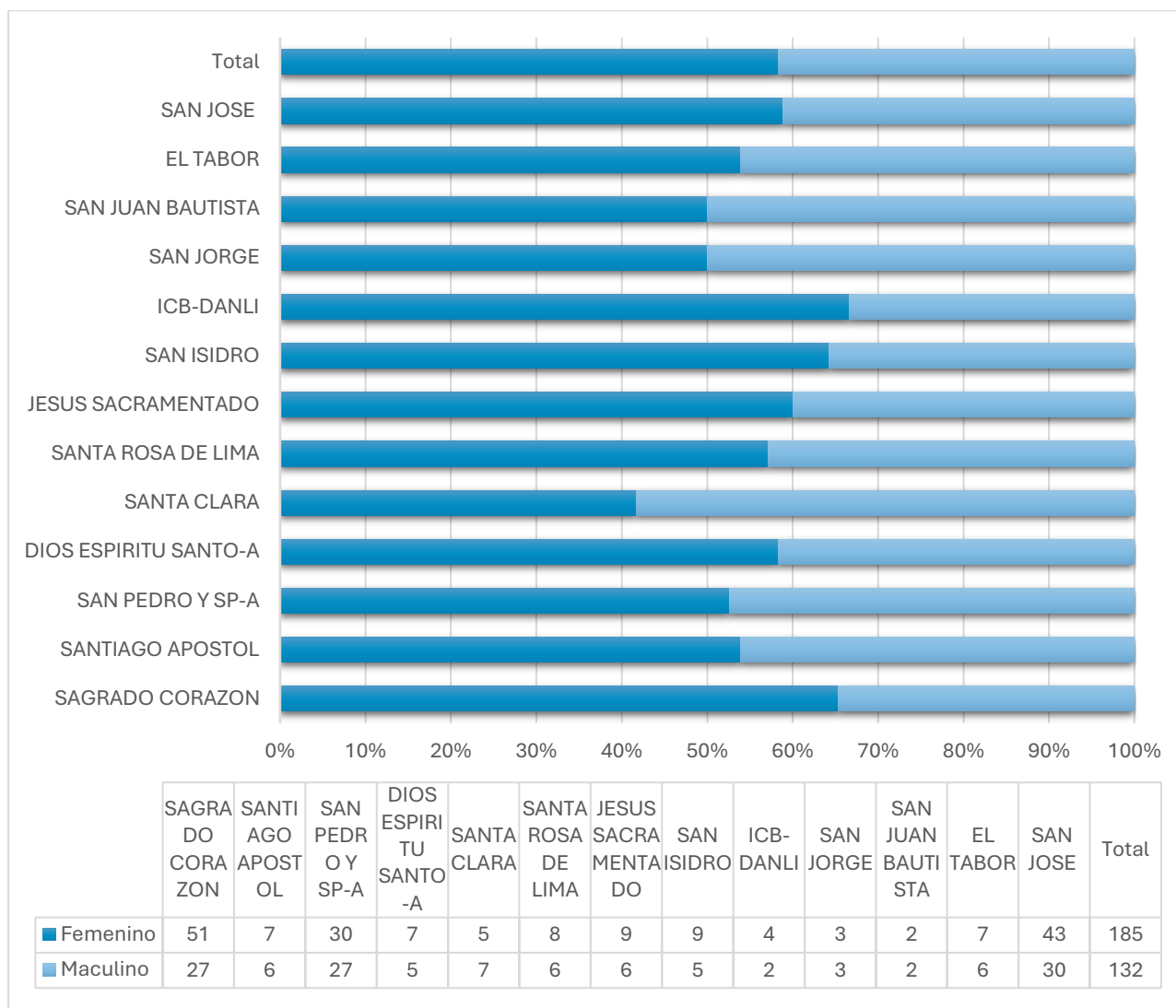
Gráfico 1 - Cantidad de Colaboradores Administrativos UNICAH



Fuente: Elaboración propia con datos de RRHH-UNICAH, 2025.

La distribución por género del personal administrativo es la siguiente:

Gráfico 2 - Distribución por Género del Personal Administrativo UNICAH



Fuente: Elaboración propia con datos de RRHH-UNICAH, 2025.

Esta composición refleja una diversidad generacional y de género, lo que impacta en las dinámicas laborales y en las necesidades de bienestar y salud mental de los empleados. El personal administrativo presenta una edad promedio de 45 años, mientras que el personal docente tiene una edad media de 48 años.<sup>4</sup> Este perfil etario implica una fuerza laboral consolidada y con una

<sup>4</sup> Base de Datos colaboradores UNICAH

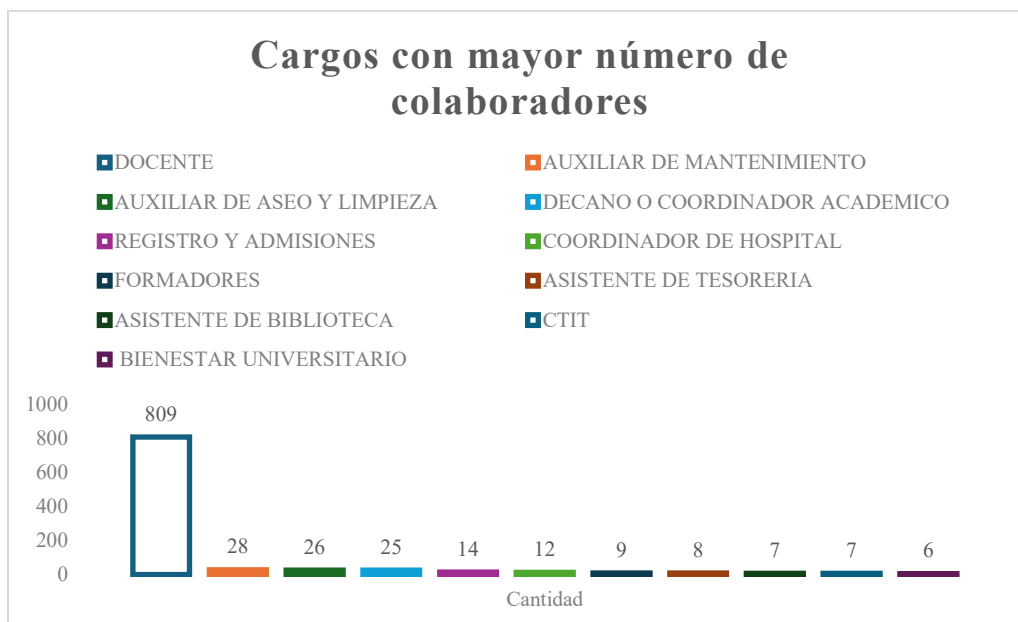
trayectoria considerable en la institución, lo que subraya la necesidad de políticas de bienestar y salud que atiendan los desafíos específicos, como el manejo del estrés, la conciliación trabajo-familia y la prevención de enfermedades crónicas.

### 2.1.2. Características del trabajo administrativo

El personal administrativo labora exclusivamente de manera presencial, sin modalidades de teletrabajo o esquemas híbridos. Este factor representa un reto en términos de flexibilidad laboral, especialmente para aquellos empleados con responsabilidades familiares.

Sus actividades abarcan múltiples áreas, incluyendo mantenimiento, gestión académica, tecnología, recursos humanos y administración de campus<sup>5</sup>.

Gráfico 3 - Cargos con Mayor número de colaborados administrativos



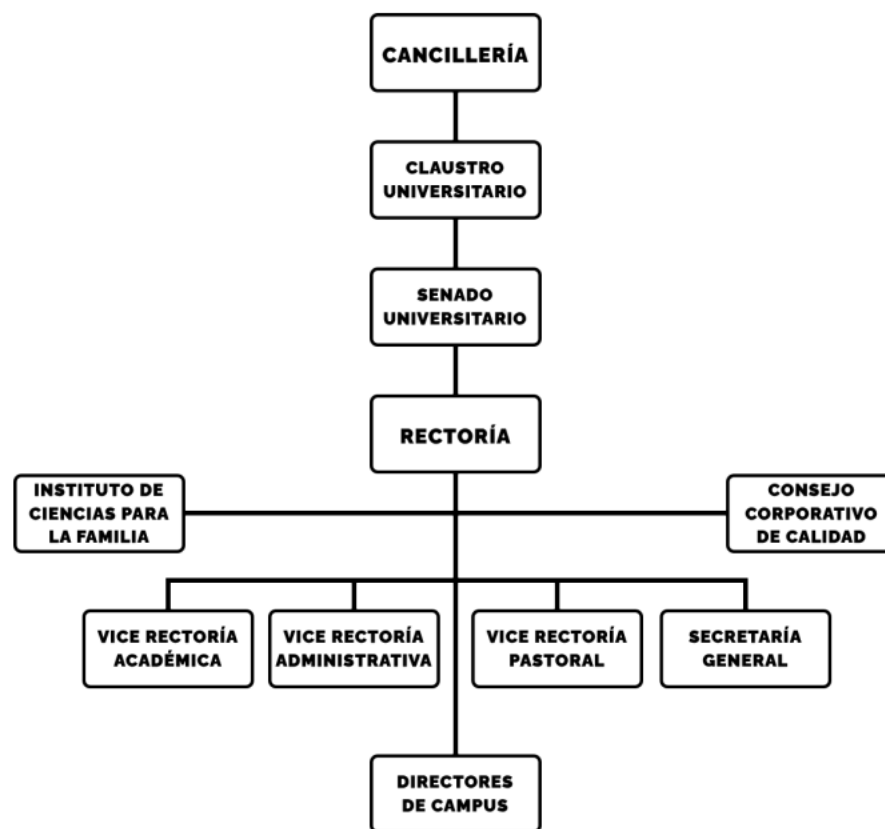
Fuente: Elaboración propia con datos de RRHH-UNICAH, 2025.

<sup>5</sup> Base de datos Departamento de Recursos Humanos UNICAH

A nivel organizacional, la UNICAH opera bajo una estructura jerárquica con órganos de gobierno y dirección administrativa, asegurando la alineación con su misión educativa y los lineamientos de la Santa Sede, ya que es una de las 54 universidades católicas en el mundo reconocidas por el Vaticano<sup>6</sup>.

## Organigrama Universidad Católica de Honduras

Ilustración 2 - Organigrama UNICAH



Fuente: Manual de Bienvenida Departamento Recursos Humanos UNICAH, 2025

<sup>6</sup> Manual de Bienvenida Departamento de Recursos Humanos UNICAH

## **2.2. Lugar donde se realiza la investigación**

Esta investigación abarcará a todo el personal administrativo de los 13 campus de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH) a nivel nacional, lo que permitirá un análisis integral de las condiciones laborales y del bienestar en diversos contextos organizacionales y geográficos. El Campus San José, como sede corporativa, desempeña un rol estratégico en la formulación y gestión de las políticas institucionales. No obstante, los campus regionales desempeñan una función clave al ser el primer punto de contacto con la población atendida por la institución, tales como estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad. Por ello, comprender la percepción de bienestar laboral del personal que opera en estos espacios resulta fundamental, ya que su experiencia cotidiana refleja de manera directa la efectividad de las prácticas organizacionales en los distintos entornos donde la universidad está presente.

## **2.3. Descripción de la Situación Laboral y Retos en Bienestar**

### **2.3.1. Beneficios, Motivaciones y Actividades de Integración**

La Universidad Católica de Honduras "Nuestra Señora Reina de la Paz" (UNICAH) ofrece a su personal docente y administrativo una serie de beneficios institucionales orientados al bienestar individual y familiar, aunque actualmente no cuenta con un programa estructurado de bienestar laboral y salud mental. Entre los beneficios más relevantes se incluyen:

- Seguro médico privado con cobertura de hospitalización y consultas especializadas.
- Plan de telefonía celular corporativa.
- Préstamos institucionales para empleados con más de dos años de antigüedad.
- Almuerzo subsidiado para empleados con ingresos dentro de un techo límite.
- Beca del 50% para maestrías y del 100% para estudio de pregrado.

- Programa de capacitación administrativa y docente con presupuesto asignado para formación continua.<sup>7</sup>

Además de estos incentivos, la universidad promueve actividades de integración que buscan fortalecer la cultura organizacional, la cohesión interna y el sentido de pertenencia del personal.

Estas actividades se agrupan en diferentes categorías, entre las que se destacan:

*Cuadro 1 - Actividades de Integración UNICAH*

<b>Actividad</b>	<b>Categoría</b>
Celebraciones mensuales de cumpleaños	Cultura Organizacional
Actividades recreativas y de bienestar (senderismo, convivencia)	Actividad Bienestar
Eventos conmemorativos (Día del Padre, Madre, Hombre, Mujer)	Cultura Organizacional
Charlas y campañas de concienciación (prevención de cáncer de mama)	Actividad Bienestar
Eventos religiosos (eucaristías, retiros anuales)	Cultura Organizacional
Mes de la familia (actividades junto a sus esposas, esposos, Hijas e Hijos, Padres (si son solteros))	Actividad Bienestar
Celebración del Día del Niño (actividades con hijos)	Actividad Bienestar

*Fuente: Manual de Bienvenida Departamento Recursos Humanos UNICAH, 2025*

<sup>7</sup> Manual de Bienvenida Departamento de Recursos Humanos UNICAH

Si bien estas medidas apoyan la cohesión interna y el sentido de comunidad no abordan de forma integral factores psicosociales como el estrés, la carga laboral que en algunos puestos operativos tiende a ser más elevada, así como la conciliación entre la vida personal y profesional.

En relación con el desarrollo profesional, la UNICAH impulsa la formación continua a través de programas internos de capacitación, tanto para personal administrativo como docente. No obstante, la institución no cuenta con un plan formal de carrera o sucesión, aunque se favorecen las oportunidades de crecimiento mediante la movilidad interna, promociones y asignación de nuevas responsabilidades basadas en el mérito, el compromiso y la preparación académica.

Dada su estructura multicampus<sup>8</sup>, cualquier propuesta de bienestar laboral debe considerar la diversidad de contextos en los que operan los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH). Si bien el Campus San José representa el centro administrativo de la institución y concentra una parte significativa de los procesos organizacionales, es fundamental reconocer que las condiciones laborales, así como las necesidades personales, emocionales y profesionales del personal, pueden variar significativamente entre campus. Por tanto, el diseño del programa de bienestar debe partir de una comprensión amplia e inclusiva de estas realidades diferenciadas, asegurando su pertinencia y aplicabilidad en toda la estructura institucional.

---

<sup>8</sup> Manual de Bienvenida Departamento de Recursos Humanos UNICAH

### 2.3.2. Estadísticas de Permisos y Salud del Personal

El análisis de permisos en el Campus San José muestra que las principales razones de ausentismo están relacionadas con la salud y asuntos personales. Entre 2023 y 2025 se han registrado 219 permisos.

En el siguiente cuadro se detallan las categorías más frecuentes:

*Tabla 1 - Solicitud de Permisos Campus San José, UNICAH*

Motivos más comunes	2023	2024	2025
Enfermedad: (incluyendo COVID-19, amigdalitis, bronquitis, etc.)	25	22	5
Permisos personales (citas médicas, trámites bancarios, asuntos familiares)	38	37	21
Vacaciones por viajes planificados	15	12	2
Incapacidades médicas (cirugías, fracturas, enfermedades crónicas)	18	15	1
Eventos laborales o académicos (graduaciones, reuniones, entrega de diplomas)	10	12	1
<b>Total de Permisos</b>	<b>106</b>	<b>98</b>	<b>30</b>

*Fuente: Elaboración Propia con Datos sustraídos de Reporte de Permisos Campus San José, Departamento de*

*RRHH*

Los datos reflejan una disminución progresiva en los permisos por enfermedad e incapacidad médica, posiblemente debido a la reducción del impacto del COVID-19 en el período reciente. No obstante, los permisos por asuntos personales y acompañamiento familiar se mantienen como una constante, evidenciando la necesidad de políticas organizacionales que faciliten la conciliación entre el trabajo y la vida personal.

Respecto al uso de los beneficios institucionales, si bien no se cuenta con un sistema centralizado de medición del impacto, se ha observado una alta demanda en el uso del seguro médico privado,

especialmente en áreas como consultas especializadas, control de enfermedades crónicas y atención psicológica y psiquiátrica. Esta última ha presentado un ligero incremento, según reportes del bróker del seguro, lo cual podría estar relacionado con diversas causas, entre ellas el estrés, las exigencias del entorno laboral y factores personales o contextuales que afectan la salud mental de los colaboradores.

En cuanto a la participación en actividades de bienestar y cultura institucional, se estima que más del 70 % del personal administrativo participa anualmente en al menos una de las actividades organizadas por la universidad, como celebraciones, convivencias, campañas de salud o retiros espirituales. Sin embargo, esta participación suele estar más motivada por el sentido de pertenencia.

La universidad promueve la formación continua mediante un programa de becas académicas. Actualmente, alrededor del 35% del personal administrativo activo ha accedido a becas para estudios de pregrado o posgrado en la misma universidad. Las becas más utilizadas son las de maestría (50 %), seguidas por las de pregrado (100 %), lo que evidencia el interés por el crecimiento profesional y la permanencia institucional.<sup>9</sup>

Los reportes del seguro médico reflejan una alta incidencia de enfermedades cardiovasculares, metabólicas y respiratorias, Sin embargo, también se identifican afecciones que podrían estar relacionadas con el estrés laboral y las condiciones del entorno de trabajo, tales como dorsalgia, gastritis, reflujo gastroesofágico y otros trastornos digestivos, las cuales son comunes en contextos de sobrecarga emocional, sedentarismo, jornadas extensas y escasa conciliación trabajo-vida.

---

<sup>9</sup> Estadística departamento de Recuperaciones UNICAH

El contexto organizacional actual permite identificar áreas críticas en la gestión del bienestar, particularmente en el personal administrativo, donde se observa la ausencia de un programa estructurado de bienestar y salud mental, así como una alta prevalencia de enfermedades crónicas y un número significativo de permisos laborales por enfermedad y asuntos personales.

La presente investigación busca proporcionar información clave para el diseño de un programa institucional de bienestar laboral y salud mental, que responda de forma integral a las necesidades reales del personal, fomentando un entorno más saludable, productivo y equilibrado. Esta propuesta estará alineada con las mejores prácticas en gestión del talento humano, promoviendo la retención del personal, la satisfacción laboral y el desarrollo organizacional sostenible en la Universidad Católica de Honduras.

## Capítulo 3. Marco Conceptual

El presente marco conceptual tiene como propósito definir y analizar los conceptos fundamentales y los elementos clave relacionados con el bienestar laboral y la salud mental, destacando su relevancia estratégica y el valor agregado que generan en las organizaciones. La implementación de intervenciones efectivas en estas áreas favorece la productividad, mejora la eficiencia y la eficacia de los colaboradores, optimiza la gestión del tiempo y aumenta los niveles de satisfacción laboral. En consecuencia, estas prácticas fortalecen la imagen institucional, generando impactos positivos tanto en la percepción interna del personal como en la proyección externa de la organización.

En muchas empresas, el departamento de gestión humana ha sido tradicionalmente percibido como una unidad operativa enfocada en la administración de procesos administrativos y de recursos humanos. En algunos casos, este departamento ha sido considerado únicamente como un centro de costos, lo que ha llevado a minimizar su importancia o incluso a ver su inversión como un gasto secundario o prescindible. (Harazin P. & Pádár, 2013). Sin embargo, la gestión del talento humano ha evolucionado hacia un enfoque estratégico, en el cual se convierte en un aliado clave para el logro de los objetivos organizacionales, requiriendo así un modelo de gestión humana que actúe como un socio estratégico (Montoya Agudelo C. A. Boyero Saavedra M. R. & Guzmán Monsalve, 2016)

Desde la perspectiva de (Chiavenato, 2004) la calidad de vida laboral se encuentra en la intersección de dos intereses fundamentales: por un lado, la búsqueda de los empleados por mejores condiciones de trabajo y satisfacción laboral, y por otro, la necesidad de las organizaciones de mejorar la productividad y la calidad de los resultados. En este sentido, la gestión del talento humano juega un papel clave, ya que cuanto mayor sean las oportunidades y beneficios brindados

a los trabajadores, mayor será su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que a su vez se traduce en mayor rendimiento organizacional.

La motivación de los colaboradores es considerada un elemento esencial, ya que al satisfacer sus necesidades se fomenta el logro de metas individuales y colectivas, lo cual constituye uno de los pilares fundamentales del bienestar laboral. Una de las teorías más influyentes en este campo es la propuesta por Abraham Maslow, quien plantea que el ser humano posee cinco necesidades básicas organizadas jerárquicamente. Estas comprenden, en orden ascendente: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según esta perspectiva, a medida que una necesidad es satisfecha, surge con mayor intensidad la siguiente, orientando así la conducta y la motivación del individuo (Maslow A. H., 1943). Esta teoría ha servido de base para comprender cómo las organizaciones pueden contribuir al bienestar de sus empleados al generar condiciones que favorezcan el cumplimiento progresivo de estas necesidades.

*Ilustración 3-Pirámide de Maslow*



*Fuente: Sevilla Arias P. (25 de febrero, 2015).*

Comprender cómo la satisfacción de las necesidades humanas influye en la motivación y el desempeño permite contextualizar el concepto de bienestar laboral, el cual integra diversas dimensiones que buscan favorecer tanto el desarrollo personal como la eficiencia organizacional.

### **3.1. Bienestar Laboral**

El bienestar laboral se entiende como un proceso enfocado en mejorar las condiciones de los empleados dentro de las organizaciones, promoviendo un desarrollo integral desde el ámbito personal. Esto implica un impacto positivo tanto a nivel interno como externo en la vida del trabajador.

Desde la dimensión interna, los programas de bienestar laboral proporcionan estímulos que generan satisfacción en el entorno laboral, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la identificación del empleado con la organización, lo que a su vez refuerza el compromiso con sus metas y objetivos.

Por otro lado, en la dimensión externa, el bienestar laboral facilita la interacción del trabajador con su entorno de trabajo y su núcleo familiar, favoreciendo un desarrollo social equilibrado. Esto no solo beneficia al empleado, sino que también impacta positivamente en la organización, ya que contribuye a mejorar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores.

Para comprender mejor este concepto, se analizará su evolución teórica. A continuación, se presenta un cuadro que recoge las definiciones de bienestar laboral según distintos autores, permitiendo así una visión comparativa de sus enfoques y contribuciones.

Cuadro 2 - Definiciones sobre Bienestar Laboral

Descripción	Autor/Año	Definición
Bienestar Laboral	Quick & Tetrick (2003)	El bienestar laboral es un estado de equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles para enfrentarlas, lo que permite a los empleados mantener su salud física y mental mientras cumplen con sus responsabilidades laborales.
	Kahneman & Deaton (2010)	El bienestar laboral está relacionado con la satisfacción vital y la calidad de vida, influenciada por factores como el salario percibido, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo profesional.
	Maslach & Leiter (2016)	El bienestar laboral es la capacidad de los empleados para evitar el agotamiento (burnout) mediante prácticas organizacionales que promuevan el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles.
	Kast y Rosenzweig / 1987	"El bienestar empieza a ligarse más con el de calidad de vida laboral, en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poca recompensa del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo."
	Robbins / 1994	"El bienestar laboral o satisfacción es un concepto evolutivo y trata de responder que siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo de conflictos o las prácticas de supervisión."
	Urrea y Arango / 2000	"En Colombia, la concepción inicial de bienestar laboral estuvo determinada por las ideas Tayloristas difundidas por Alejandro López y por las actitudes paternalistas tradicionales del empresario de mitad del siglo pasado."
	Warr / 2003	"Al examinar el campo laboral desde la psicología del bienestar, es importante distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador: la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida."
	Hernández / 2003	"El concepto de bienestar se relaciona con la calidad de vida laboral, que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización, debido a la preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo."
	Cobo y López / 2011	"Cuando se habla de salud laboral o bienestar laboral, se hace referencia a la situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran los colaboradores de una organización."

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo académico de García, I. A., Pérez, L. F., &

Montoya, L. F. (s.f.), Universidad Católica de Pereira. Documento no publicado.

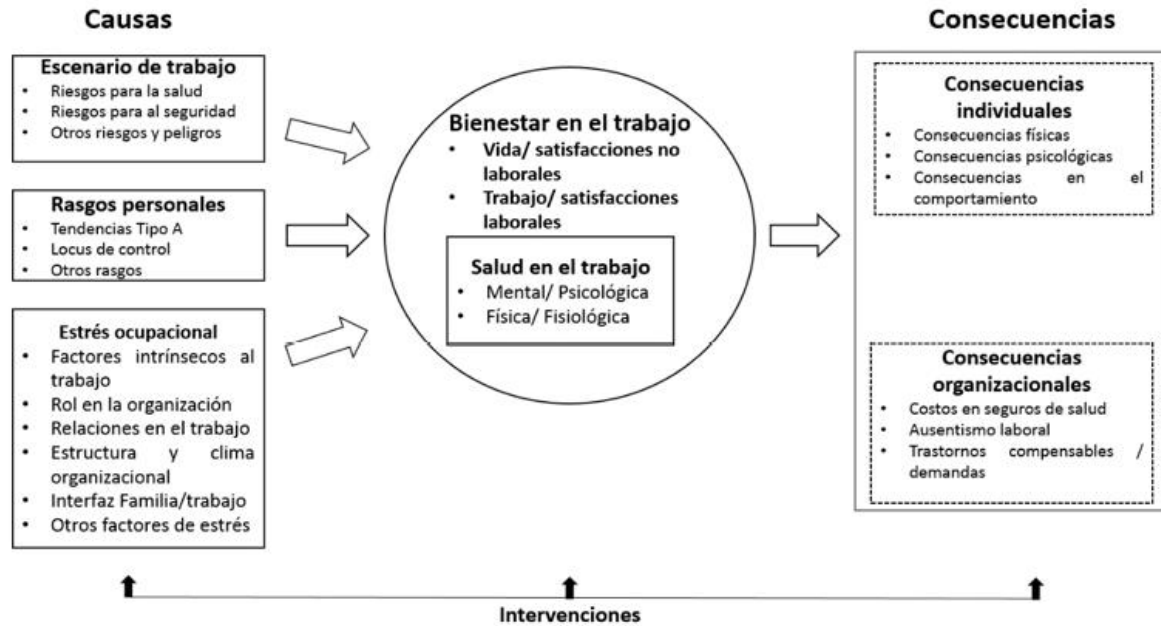
El bienestar laboral se refiere a un estado en el que los empleados experimentan un equilibrio en su salud física, mental, emocional y espiritual, lo que les permite alcanzar tanto sus satisfacciones personales como familiares. Este concepto es fundamental tanto para los trabajadores como para las empresas, ya que influye en su desarrollo y desempeño.

Según (Colciencias, 2016), en su Programa de Bienestar 2016 de la Dirección de Gestión de Recursos y Logística, el área de Calidad de Vida Laboral tiene como objetivo fomentar un entorno de trabajo adecuado que favorezca el bienestar y el crecimiento del empleado. Esto implica garantizar condiciones laborales que satisfagan sus necesidades básicas, motivación y rendimiento, impactando positivamente en la organización, tanto en términos de productividad como en la calidad de las relaciones interpersonales.

### **3.1.1. Dimensiones del Bienestar Laboral**

(Danna K. & Griffin R. W., 1999) sostienen que el bienestar laboral abarca diversas dimensiones de la vida del trabajador. Lo dividen en satisfacción con la vida, que incluye aspectos como la vida social, familiar, recreación y espiritualidad, y en satisfacción en el trabajo, que está relacionada con factores como el salario, oportunidades de ascenso, naturaleza del trabajo y relaciones con compañeros. Además, destacan la importancia de la salud general del individuo, la cual puede evaluarse mediante indicadores psicológicos y fisiológicos.

Ilustración 4 - Esquema del Bienestar Laboral



Fuente: Danna & Griffin, 1,999

El bienestar laboral está influenciado por tres factores clave que anteceden a su naturaleza. En primer lugar, el escenario de trabajo, en segundo lugar, los rasgos personales. Desempleo tendencia de personalidad tipo A, el locus de control y otros Finalmente, el estrés ocupacional es un factor determinante en la calidad del bienestar laboral.

Entre sus principales causas se encuentran los factores intrínsecos al trabajo, el rol dentro de la organización, las relaciones interpersonales en el entorno laboral, la estructura y clima organización, y el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Todos estos elementos pueden generar tensión y malestar en los empleados si no se gestionan adecuadamente.

En la Ilustración 4 - Esquema del Bienestar Laboral, se muestra la relación entre estos factores y su impacto en el bienestar y la salud laboral. Se observa cómo el bienestar en el trabajo influye en

la salud física y psicológica de los empleados y, en consecuencia, puede derivar en afectaciones individuales (problemas físicos, psicológicos y conductuales) y consecuencias organizacionales como costos en seguros de salud, ausentismo laboral y demandas por trastornos ocupacionales.

El bienestar laboral es un concepto multidimensional que abarca la salud física, mental, social y emocional de los empleados en su entorno de trabajo (NEXU, 2024). En el contexto de organizaciones modernas incluidas instituciones de educación superior como las universidades, promover el bienestar integral del personal se ha convertido en una prioridad estratégica para mejorar la productividad, la satisfacción y la retención del talento.

A continuación, se exploran en detalle las cuatro dimensiones principales del bienestar laboral:

#### **3.1.1.1. Dimensión Física**

La dimensión física del bienestar laboral se refiere a las condiciones del entorno de trabajo que aseguran la salud corporal, la seguridad ocupacional y el acceso adecuado a servicios de salud (OIT, 2021). Un entorno físico apropiado reduce significativamente las enfermedades laborales y los accidentes, contribuyendo a una mayor eficiencia y desempeño sostenido de los empleados. Según (OMS, 2022) la salud física de los trabajadores constituye un pilar fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones, ya que afecta directamente a los índices de ausentismo, la rotación del personal y la calidad del desempeño laboral. Esta dimensión incluye diversos factores como ergonomía, salud ocupación.

Este cambio paradigmático ha dado lugar al concepto de "entornos de trabajo saludables", definidos por la OMS como "aquellos donde trabajadores y directivos colaboran en procesos de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del ambiente de trabajo".

### **3.1.1.2. Dimensión Emocional**

La dimensión emocional del bienestar laboral se refiere al estado afectivo del empleado, es decir, sus niveles de estrés, satisfacción, motivación y la prevalencia de emociones positivas en el trabajo. Implica que el colaborador se sienta animado, tranquilo y valorado, con capacidad para manejar la presión sin caer en el agotamiento.

La Teoría de (Diener, 1984) sobre bienestar subjetivo aporta un marco para entender esta dimensión. Diener conceptualizó el bienestar como la evaluación que las personas hacen de su propia vida, con dos componentes principales: uno emocional (afectivo) relacionado con el nivel de felicidad y las experiencias de afecto positivo/negativo, y otro cognitivo referido a la satisfacción con la vida; En este modelo, una persona con alto bienestar emocional experimenta con frecuencia sentimientos positivos alegría, entusiasmo y pocas emociones negativas ansiedad, tristeza, junto con una percepción general de satisfacción vital.

Estos conceptos trasladados al ámbito laboral implican que un empleado con bienestar emocional se siente contento en su trabajo, maneja adecuadamente la frustración y encuentra sentido a sus tareas.

### **3.1.1.3. Dimensión Social**

La dimensión social del bienestar laboral hace referencia a las relaciones interpersonales, al clima organizacional y al sentido de pertenencia dentro del entorno laboral.

Un ambiente social positivo fomenta la colaboración, mejora la comunicación, promueve la confianza entre los colaboradores y reduce la incidencia de conflictos organizacionales (Bakker AB & Demerouti E, 2007), La calidad de las relaciones interpersonales y la interacción con los líderes directos desempeñan un papel esencial, pues estos aspectos influyen directamente en la percepción que tienen los colaboradores sobre el apoyo organizacional. Un entorno laboral

socialmente saludable fortalece la cohesión grupal, facilita el intercambio abierto de ideas y favorece la creación de redes de apoyo emocional, aspectos claves que repercuten positivamente en el bienestar integral de los empleados, incrementando así su motivación y compromiso con la organización.

Según (Bakker AB & Demerouti E, 2007), Las relaciones laborales positivas constituyen recursos psicológicos y sociales fundamentales que permiten a los empleados gestionar adecuadamente demandas laborales elevadas. Estas relaciones actúan como amortiguadores frente al estrés laboral, favoreciendo un entorno de trabajo resiliente que mejora el bienestar emocional, aumenta la satisfacción laboral y fortalece el compromiso organizacional. Adicionalmente, un clima social positivo no solo contribuye al bienestar individual, sino que también potencia la eficiencia colectiva, mejorando así los resultados organizacionales.

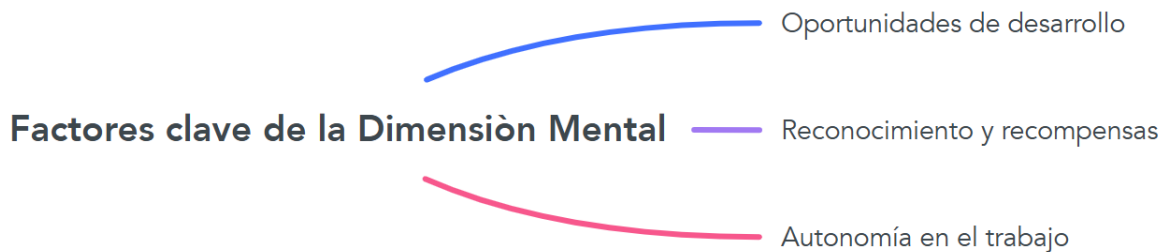
#### **3.1.1.4. Dimensión Mental o (Profesional)**

La dimensión mental del bienestar laboral engloba aspectos clave como las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y la autonomía en el trabajo de acuerdo con (Ryan RM & Deci, 2000), la satisfacción intelectual o mental está profundamente relacionada con la motivación intrínseca, el desempeño laboral y el compromiso organizacional. Los colaboradores que perciben claramente oportunidades de crecimiento profesional reciben reconocimiento justo por sus contribuciones y gozan de autonomía para tomar decisiones sobre cómo ejecutar sus tareas, experimentan mayores niveles de satisfacción laboral y rendimiento.

Según la Teoría de la Autodeterminación propuesta por (Ryan RM & Deci, 2000), la satisfacción adecuada de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relaciones interpersonales resulta fundamental para fomentar un ambiente laboral favorable al compromiso y

bienestar del empleado. Particularmente en instituciones educativas, como la Universidad Católica de Honduras, estas necesidades podrían satisfacerse mediante iniciativas dirigidas al desarrollo profesional continuo, programas institucionales de reconocimiento del desempeño sobresaliente y políticas internas que otorguen flexibilidad y autonomía en la realización del trabajo cotidiano. Dichas acciones fortalecerían la motivación intrínseca y mejorarían la calidad del ambiente laboral general.

*Ilustración 5 - Factores claves de la Dimensión Mental*



*Fuente: Elaboración Propia*

Las oportunidades de desarrollo, como el acceso a formación y la posibilidad de asumir nuevos retos, son clave para el avance profesional dentro de una organización. El reconocimiento, ya sea a través de retroalimentación positiva, recompensas no monetarias, valida el esfuerzo y refuerza la autoestima laboral. La autonomía en el trabajo, que incluye la capacidad de tomar decisiones y proponer ideas, es fundamental para la satisfacción y creatividad del empleado.

La Teoría de la Autodeterminación de (Ryan RM & Deci, 2000) sostiene que la motivación intrínseca y el bienestar dependen de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y afinidad. En el ámbito laboral, la autonomía se fomenta al otorgar margen de acción, la competencia se desarrolla mediante el aprendizaje y la asunción de

responsabilidades, y la afinidad se fortalece con el apoyo social y la conexión con colegas. Cuando estas necesidades se satisfacen, se incrementa el compromiso, la creatividad y el rendimiento. Por el contrario, la falta de autonomía puede generar apatía o estrés, mientras que la ausencia de reconocimiento puede disminuir la motivación y aumentar la rotación de personal.

### **3.1.2. Calidad de Vida Laboral y Bienestar Organizacional**

El concepto de calidad de vida laboral surge como respuesta a la necesidad de humanizar el entorno de trabajo, promoviendo condiciones que no solo favorezcan la productividad, sino que también contribuyan al bienestar integral de los empleados. Este enfoque implica reconocer que el trabajo debe permitir la satisfacción de las necesidades físicas, emocionales y sociales del individuo, creando espacios seguros, participativos y con oportunidades de crecimiento. Así, se plantea una relación dinámica entre el bienestar del trabajador y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde el equilibrio entre ambas partes genera un entorno laboral más saludable y sostenible (Ardila, 2003).

Cabe destacar que la calidad de vida no puede entenderse como un concepto universal o estático; por el contrario, está influenciada por factores culturales, sociales y contextuales. Lo que representa bienestar en una cultura o época determinada, puede variar sustancialmente en otra. Por ello, el reto organizacional radica en diseñar políticas flexibles que respondan a las necesidades y características particulares de su capital humano.

Desde una perspectiva integradora, (Ardila R., 2003) define la calidad de vida como “un estado de satisfacción general, derivado de las potencialidades de las personas”, lo que implica que el bienestar está profundamente ligado al desarrollo de capacidades individuales, al reconocimiento de sus aportes y al ejercicio pleno de su autonomía dentro de la organización.

### **3.1.3. La Motivación y su Rol en la Productividad**

La motivación laboral constituye un eje fundamental para el desempeño organizacional. Los empleados actúan impulsados por la necesidad de satisfacer diversos requerimientos personales y profesionales, por lo que la organización debe considerar estas motivaciones como un elemento estratégico. Cuando los colaboradores se sienten valorados, escuchados y cuentan con los medios adecuados para desempeñar sus funciones, tienden a mostrar mayores niveles de compromiso, eficiencia y satisfacción (Robbins S. P., 1999).

En este sentido, la motivación se concibe como un proceso mediante el cual el trabajador, influido por fuerzas internas y externas, inicia y sostiene conductas orientadas a alcanzar metas que satisfacen sus necesidades personales y, simultáneamente, contribuyen al logro de los fines institucionales (Pernalet A., 2005). Por ello, se vuelve indispensable que las empresas no solo busquen resultados financieros o productivos, sino que también se comprometan a responder adecuadamente a las expectativas de su talento humano. La motivación, en este contexto, se convierte en un derecho, un reflejo del contrato psicológico entre el trabajador y la organización.

### **3.1.4. Sentido de Pertenencia y Bienestar Integral**

El sentido de pertenencia es otro componente esencial del bienestar organizacional. Se fortalece mediante actividades que integren a los colaboradores tanto en el ámbito profesional como en el personal, a través de acciones como el reconocimiento, la recreación, el acompañamiento emocional y el desarrollo de competencias. Estos factores elevan el nivel de satisfacción del empleado, reducen la rotación y generan una cultura institucional más cohesiva.

Es fundamental que el colaborador sea visto no solo como ejecutor de tareas, sino también como generador de ideas, experiencias y valor para la mejora continua de los procesos. Escuchar

activamente sus aportes, ofrecer espacios de participación y tomar en cuenta sus perspectivas fortalece su sentido de pertenencia y contribuye a su motivación intrínseca.

### **3.1.5. Productividad y su relación con el bienestar**

La productividad, entendida como la capacidad de alcanzar resultados en un tiempo óptimo y con uso eficiente de recursos, está directamente relacionada con el bienestar del personal. De acuerdo con (Sánchez R., 2008), una organización es más productiva cuando utiliza adecuadamente sus recursos humanos, logrando que las metas se cumplan con mayor eficacia. En este sentido, un colaborador motivado, saludable y comprometido aporta más valor que uno que se siente agotado, ignorado o estresado. Por ello, invertir en programas de bienestar no debe verse como un gasto, sino como una estrategia para mejorar la eficiencia organizacional.

### **3.1.6. Factores Asociados al Bienestar Laboral**

El bienestar laboral depende de múltiples condiciones presentes en el entorno organizacional, las cuales influyen directamente en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. Comprender estos elementos resulta fundamental para diseñar estrategias que promuevan una cultura organizacional saludable y orientada al desarrollo humano.

Diversos estudios han identificado que aspectos como el ambiente físico, el tipo de liderazgo, la carga de trabajo, las relaciones interpersonales, y las oportunidades de crecimiento son determinantes clave del bienestar en el trabajo (OIT, 2021); (OMS, 2022); (Wellhub, 2023). Estas variables no solo afectan la experiencia subjetiva del empleado, sino también los resultados institucionales en términos de productividad y retención de talento.

En este sentido, se han definido distintos factores asociados al bienestar laboral, los cuales pueden ser evaluados para diagnosticar y mejorar las condiciones laborales dentro de una organización.

A continuación, se presenta una clasificación basada en el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, elaborado por (Melia J. L. & Peiró J. M., 1989), ampliamente utilizado para valorar el grado de satisfacción en diversas dimensiones del trabajo:

*Cuadro 3 - Factores asociados al Bienestar Laboral*

<b>Factores</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Relación con la dirección</b>	Relaciones personales Apoyo para el desempeño Frecuencia y proximidad de supervisión Calidad de evaluación Asesoría y seguimiento
<b>Participación en decisiones</b>	Autonomía Involucramiento Participación en decisiones Aceptación de opiniones Congruencia decisiones-acciones
<b>Posibilidad de promoción</b>	Oportunidades de formación Oportunidades de promoción Planes de carrera Evaluación de necesidades de desarrollo Formación para el cambio
<b>Ambiente físico de trabajo</b>	Higiene Espacio físico Iluminación Ventilación Temperatura
<b>Satisfacción con el trabajo</b>	Oportunidades Posibilidades de destacarse Gusto por el trabajo Coherencia metas-capacidades Trabajo retador
<b>Compensación y beneficios</b>	Cumplimiento de acuerdos legales Negociación laboral Salario frente al trabajo Comparación frente al mercado Incentivos y reconocimientos

*Fuente: Basado en el Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23, Melia y Perió, 1,989*

### **3.1.7. Fundamentos Teóricos del Bienestar Laboral**

#### **3.1.7.1. Teoría de la Autodeterminación (TAD)**

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) es un enfoque motivacional que plantea que el bienestar psicológico del individuo está determinado en gran medida por la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación (Ryan RM & Deci, 2000).

Según (Ryan RM & Deci, 2000) estas necesidades son inherentes al ser humano y constituyen elementos esenciales para un funcionamiento psicológico óptimo. La autonomía se refiere a la percepción de control y elección sobre las propias acciones; la competencia implica sentir eficacia y dominio en las actividades realizadas; y la relación o afiliación significa experimentar conexión, apoyo y sentido de pertenencia dentro de un grupo o comunidad.

En consecuencia, cuando estas necesidades son satisfechas en un entorno determinado, se estimula la motivación intrínseca, lo cual promueve el crecimiento personal y el bienestar emocional del individuo. Por el contrario, la frustración o carencia en la satisfacción de estas necesidades puede derivar en efectos negativos como desmotivación, estrés o malestar psicológico (Ryan RM & Deci, 2000). (Ryan R. M. & Deci E. L., 2017) ilustran metafóricamente esta relación al comparar el bienestar psicológico con un "taburete de tres patas", destacando que la ausencia o deficiencia de alguna de estas necesidades compromete significativamente la estabilidad emocional y psicológica del individuo.

Los empleados perciben satisfechas sus necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relación), presentan mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y bienestar psicológico, así como menores niveles de estrés laboral y agotamiento emocional o burnout, (Baard, Deci, &

Ryan, 2004); por consiguiente, la Teoría de la Autodeterminación ofrece una sólida base teórica para la formulación de estrategias organizacionales enfocadas en el bienestar laboral, destacando la relevancia de generar entornos que favorezcan la autodeterminación y el desarrollo psicológico óptimo de los colaboradores.

### **3.1.7.2. Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL)**

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), propuesto por (Bakker AB & Demerouti E, 2007), constituye un enfoque integral que permite comprender el equilibrio entre factores laborales que generan estrés y aquellos que promueven motivación, en estrecha relación con el bienestar ocupacional. Su principal premisa radica en la diferenciación entre demandas y recursos laborales. Las demandas laborales incluyen aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo que exigen un esfuerzo constante y significativo, generando costos fisiológicos o emocionales en el trabajador; algunos ejemplos son cargas laborales elevadas, presión por cumplir tiempos ajustados, condiciones físicas desfavorables y exigencias emocionales intensas (Bakker AB & Demerouti E, 2007).

Por otro lado, los recursos laborales se refieren a elementos del entorno laboral, ya sean físicos, sociales u organizacionales, que facilitan el cumplimiento de los objetivos, mitigan el impacto de las demandas laborales y fomentan el crecimiento personal y profesional. Entre estos recursos se incluyen la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social de compañeros y supervisores, la retroalimentación constructiva, la claridad en los roles y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (Schaufeli & Bakker, 2004); (Bakker & Demerouti, 2007).

El modelo DRL sostiene la existencia simultánea de dos procesos psicológicos fundamentales: el proceso de desgaste y el proceso motivacional. El proceso de desgaste explica cómo las demandas excesivas o prolongadas en el tiempo agotan física y emocionalmente al trabajador, lo que conduce al estrés laboral, fatiga crónica e incluso burnout, caracterizado por agotamiento emocional y distanciamiento afectivo del trabajo (Bakker AB & Demerouti E, 2007).

Por otro lado, el proceso motivacional señala que la disponibilidad suficiente de recursos laborales fortalece la motivación intrínseca, el compromiso y conduce a mayores niveles de bienestar psicológico y desempeño laboral positivo. En otras palabras, los recursos no solo mitigan los efectos negativos del estrés, sino que también potencian la implicación activa y satisfactoria del empleado con su trabajo.

(Xanthopoulou, Bakker, & Demerouti, 2001) respaldan ambas dinámicas, demostrando que, mientras las demandas laborales se asocian con consecuencias negativas como el burnout o la intención de abandonar la organización, los recursos laborales se relacionan con efectos positivos como mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y lealtad. Además, los recursos pueden desempeñar un rol protector frente a situaciones de alta demanda laboral.

Posteriormente (Bakker & Demerouti, 2017) ampliaron el modelo, integrando una perspectiva más dinámica y abarcadora, fortaleciendo así el enfoque sobre la interacción entre demandas y recursos en el entorno laboral. De este modo, los empleados con altos niveles de burnout tienden a percibir o incluso provocar condiciones laborales más exigentes debido a su menor rendimiento o eficacia. En contraste, aquellos con un alto nivel de compromiso suelen buscar, movilizar y generar más recursos laborales, fomentando un ciclo positivo de motivación, bienestar y desempeño.

### **3.1.7.3. Modelo PERMA del Bienestar**

El modelo PERMA del bienestar, propuesto por Martin Seligman (2011) en el ámbito de la psicología positiva, ofrece una perspectiva integral sobre el bienestar psicológico aplicable tanto en contextos personales como laborales. Según Seligman, quien es reconocido como uno de los fundadores de la psicología positiva, el bienestar no puede medirse mediante un único indicador, como la felicidad o la satisfacción inmediata, sino que se compone de cinco elementos fundamentales representados por el acrónimo PERMA: emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, significado o propósito y logros o realización personal. Cada uno de estos elementos contribuye de manera independiente, pero también interconectada, al bienestar integral de las personas (Seligman M, 2011).

En primer lugar, las emociones positivas incluyen sentimientos como alegría, optimismo, gratitud y esperanza, actuando como energizantes psicológicos esenciales para enfrentar situaciones cotidianas. El compromiso se refiere al estado de inmersión profunda y fluidez que experimentan las personas cuando se involucran en actividades significativas y retadoras, fenómeno conocido como “Flow”, en el cual el tiempo pasa rápidamente debido a la alta concentración en la tarea.

Las relaciones positivas destacan la importancia de vínculos interpersonales de calidad, caracterizados por el apoyo mutuo, reconocimiento y sentido de pertenencia, lo cual es esencial para la estabilidad emocional y el bienestar social. El significado o propósito está relacionado con la percepción de que nuestras actividades contribuyen a objetivos mayores, alineados con valores personales o con la búsqueda de un impacto positivo más allá de uno mismo. Finalmente, el logro o realización implica el esfuerzo activo por alcanzar metas específicas, desarrollar habilidades y

experimentar un sentimiento de competencia y éxito personal, lo cual fortalece la autoeficacia y la satisfacción personal y profesional (Seligman M, 2011).

De acuerdo con Martín Seligman el bienestar óptimo, denominado “floreCIMIENTO”, ocurre cuando estos cinco componentes del modelo PERMA son cultivados simultáneamente. Cada elemento es valorado de forma independiente y posee valor intrínseco, no únicamente como medio para alcanzar otros fines. Es decir, una persona puede sentir un propósito significativo en su trabajo, aunque no experimente continuamente emociones positivas, o puede alcanzar logros significativos incluso en situaciones complejas; cada dimensión contribuye individualmente al bienestar general del individuo.

En entornos organizacionales, el modelo PERMA brinda un marco integral para el diseño de estrategias orientadas al bienestar laboral. Las empresas pueden promover emociones positivas a través de un clima laboral agradable, el reconocimiento de logros y la celebración de éxitos grupales e individuales. Asimismo, pueden aumentar el compromiso asignando tareas alineadas con las fortalezas de los empleados, brindando autonomía y desafíos que mantengan su motivación. La promoción de relaciones positivas implica crear culturas organizacionales basadas en el apoyo mutuo, colaboración efectiva y liderazgo empático. Igualmente, relevante es la percepción del significado en el trabajo, logrando que los empleados vean claramente cómo sus tareas cotidianas contribuyen a objetivos trascendentales, ya sean organizacionales, sociales o personales. Finalmente, el establecimiento y reconocimiento regular de logros fortalece la confianza profesional y aumenta la percepción de competencia personal.

#### **3.1.7.4. Teoría del Capital Psicológico**

La Teoría del Capital Psicológico, desarrollada en el ámbito de la Psicología Organizacional Positiva, propone que los individuos cuentan con recursos psicológicos internos que, a diferencia del capital humano como las habilidades y conocimientos, y del capital social basado en las relaciones interpersonales, pueden desarrollarse y son clave para el desempeño y bienestar laboral, según (Luthans F. Youssef C.M. & Avolio B. J, 2015).

De acuerdo con Luthans y sus colaboradores, el capital psicológico se define como un estado positivo y susceptible de ser desarrollado, compuesto por cuatro componentes esenciales conocidos por sus siglas en inglés como capacidades HERO: esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo.

La autoeficacia se refiere a la confianza del empleado en su capacidad para enfrentar desafíos laborales y alcanzar resultados exitosos, sintetizada en la premisa “puedo hacerlo”. La esperanza implica perseverar en la consecución de metas definidas y desarrollar estrategias alternativas ante obstáculos, reflejando determinación y capacidad de planificación.

El optimismo consiste en mantener expectativas positivas respecto al futuro, atribuyendo los logros a factores internos estables y los fracasos a circunstancias externas y temporales, con la convicción de que las condiciones mejorarán. Finalmente, la resiliencia es la capacidad de adaptarse y recuperarse rápidamente frente a situaciones adversas, aprovechando las experiencias difíciles como oportunidades de aprendizaje (Luthans F. Youssef C.M. & Avolio B. J, 2015).

Aunque cada componente tiene valor individual, su impacto es aún mayor cuando funcionan en conjunto, generando un capital psicológico global que supera la simple suma de sus partes. Un

aspecto relevante del PsyCap es que, a diferencia de rasgos estables de personalidad, estos recursos psicológicos pueden fortalecerse mediante programas específicos de formación y desarrollo personal. Esto otorga al modelo PsyCap implicaciones prácticas claras para promover el bienestar laboral.

La lógica subyacente es que los empleados con abundante capital psicológico abordan los desafíos laborales con estrategias más positivas y resilientes: creen en su capacidad para lograr metas difíciles, mantienen expectativas optimistas, perseveran ante los obstáculos y se recuperan eficazmente de las dificultades, lo que a su vez mitiga el estrés laboral y facilita el crecimiento profesional.

Desde una perspectiva organizacional, esta teoría recomienda invertir en el desarrollo de las capacidades psicológicas positivas de los empleados, mediante iniciativas como programas de coaching, formación en resiliencia y otros talleres de desarrollo personal. Esto no solo incrementa el bienestar individual, sino que también mejora indicadores colectivos clave como el clima laboral, reduce la rotación de personal y aumenta la productividad general.

### **3.2. Salud Mental**

La salud mental es un componente esencial del bienestar integral y constituye una dimensión clave para el desempeño efectivo de las personas en todos los ámbitos de la vida, incluido el laboral. En las organizaciones modernas, y específicamente en instituciones educativas como las universidades, se reconoce cada vez más la importancia de mantener y promover una buena salud mental en los colaboradores administrativos y docentes.

El estado de salud mental se relaciona estrechamente con la capacidad de los individuos para manejar el estrés cotidiano, mantener relaciones interpersonales saludables, tomar decisiones adecuadas y realizar aportes significativos al entorno laboral (OMS, 2022) Por lo tanto, abordar adecuadamente la salud mental en el contexto laboral, la salud mental no solo implica la ausencia de trastornos mentales, sino también la presencia de recursos psicológicos que permiten afrontar demandas laborales y desarrollar el potencial humano.

A continuación, se profundiza en este tema desde un enfoque conceptual y práctico, resaltando su importancia dentro del contexto organizacional actual.

*Cuadro 4 - Aproximaciones conceptuales de Salud Mental*

<b>Autor y Año</b>	<b>Definición</b>
Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022)	"Un estado de bienestar en el que el trabajador realiza sus capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida laboral, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y es capaz de hacer una contribución a su comunidad laboral."
Burton, J. & World Health Organization (2010)	"La salud mental en el lugar de trabajo es un estado de equilibrio y bienestar donde los trabajadores pueden utilizar sus habilidades, afrontar el estrés laboral normal, trabajar productivamente y contribuir a la comunidad laboral. Esta no es solo la ausencia de trastornos mentales sino un recurso fundamental para el rendimiento individual y organizacional."
Giorgi, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2015)	"La salud mental ocupacional representa la capacidad del individuo para mantener un estado de bienestar psicológico mientras navega por los desafíos del entorno laboral, incluyendo la gestión del estrés, las relaciones interpersonales y las demandas cambiantes del trabajo."
Harvey, S.B., Modini, M., Joyce, S., et al. (2017)	"Un entorno de trabajo mentalmente saludable es aquel que promueve el bienestar psicológico de los empleados, previene activamente el daño a la salud mental a través de malas condiciones laborales, apoya a las personas con problemas de salud mental y está libre de estigma y discriminación."
Harnois, G., & Gabriel, P. (2000)	"La salud mental en el ámbito laboral no es meramente la ausencia de enfermedad mental, sino un estado positivo de bienestar psicológico donde las personas pueden realizar su potencial, hacer frente a las presiones normales del trabajo, ser productivas y contribuir a su comunidad laboral."
Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., et al. (2017)	"La salud mental en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre factores individuales y organizacionales, donde los atributos del lugar de trabajo pueden tanto contribuir significativamente a la prevención de problemas de salud mental como exacerbar vulnerabilidades existentes."

<b>Autor y Año</b>	<b>Definición</b>
Kelloway, E.K., & Day, A.L. (2005)	"La salud mental en el entorno laboral es un constructo multidimensional que incluye aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el bienestar psicológico y la ausencia de síntomas de estrés, ansiedad o depresión relacionados con el trabajo."
Goetzel, R.Z., Roemer, E.C., Holingue, C., et al. (2018)	"Un lugar de trabajo mentalmente saludable proporciona un entorno donde los empleados pueden prosperar psicológicamente, caracterizado por prácticas que promueven la salud mental, previenen el deterioro psicológico asociado al trabajo y facilitan la intervención temprana y el apoyo a quienes experimentan dificultades."
Diener, E., 1984	La salud mental en el trabajo se relaciona con el bienestar subjetivo, que incluye la satisfacción con la vida y la presencia de emociones positivas en el entorno laboral.
Sonnetag y Fritz, 2015	La salud mental en el trabajo se relaciona con la recuperación del estrés laboral, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que contribuye a un mejor desempeño y bienestar general.

*Fuente: Elaboración Propia, basada en definiciones de autores varios especificados*

### **3.2.1. Factores de Riesgo Psicosocial**

los factores de riesgo psicosocial se refieren a ciertas condiciones organizativas y sociales del trabajo que pueden afectar el bienestar y la salud de los trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) los define como las interacciones entre las características de la organización del trabajo incluyendo su contenido, gestión, estructura, ambiente y las características del trabajador tales como sus competencias y necesidades, Estas interacciones pueden influir negativamente en la salud del trabajador a través de sus percepciones y experiencias subjetivas.

Los factores psicosociales son elementos del entorno laboral que impactan la salud física, mental y emocional de los empleados. Se originan en la forma en que se organiza y gestiona el trabajo, y pueden provocar respuestas emocionales como ansiedad, apatía o depresión; cognitivas, como dificultades en la concentración, creatividad o toma de decisiones; y conductuales, como el consumo de sustancias o el aislamiento social (Moncada S. Utzet M. Molinero E. Llorens C. &

Navarro A., 2014). Estas manifestaciones suelen agruparse bajo el concepto de “estrés laboral”, el cual, cuando se presenta de manera prolongada o intensa, puede convertirse en un precursor de enfermedades mentales o físicas.

Desde la perspectiva de la prevención de riesgos laborales, se reconoce que los factores psicosociales tienen un impacto directo sobre la autoestima, la autoeficacia y la capacidad de interacción social de los colaboradores. Un entorno de trabajo mal estructurado puede restringir el despliegue de habilidades, dificultar la adaptación al cambio y limitar la toma de decisiones autónomas. Por el contrario, cuando una organización promueve la participación activa, el reconocimiento, la equidad y un equilibrio adecuado entre las exigencias laborales y los recursos disponibles, se fortalece la salud mental y emocional del personal, generando un entorno más saludable y productivo. (Moreta, C., Sánchez, V., & Guerrero, M, 2021)

### **3.2.2. Principales Problemas de Salud Mental en el Trabajo**

#### **3.2.2.1. Estrés Laboral**

El estrés laboral emerge cuando las demandas del entorno laboral superan los recursos disponibles del individuo para afrontarlas (Lazarus R. S. & Folkman S, 1984). Esta definición fundamentada en el modelo transaccional del estrés ha sido ampliamente aceptada en la literatura científica. Según Lazarus y Folkman, "el estrés psicológico es una relación particular entre el individuo y el entorno que es evaluado por éste como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar" <sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Libro Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984, p. 43).

El modelo demanda-control de (Karasek R. A., 1979) propone que el estrés laboral resulta principalmente de la combinación de altas demandas laborales y bajo control sobre el trabajo. Karasek sostiene que "los entornos laborales con altas demandas psicológicas y bajo control sobre la tarea representan la situación de mayor riesgo para la salud mental y física del trabajador" <sup>11</sup> Este modelo ha sido verificado en numerosos estudios epidemiológicos, incluyendo el trabajo de (Van der Doef M & Maes S., 1999), quienes encontraron evidencia consistente sobre su validez predictiva.

Por su parte, (Siegrist J., 1996) complementa esta perspectiva con su modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (ERI), señalando que el estrés surge cuando existe un desequilibrio entre el esfuerzo invertido y las recompensas recibidas. Como afirma el propio Siegrist, "el estrés laboral se produce cuando existe un alto esfuerzo y una baja recompensa, creando una violación de la reciprocidad esperada en las relaciones sociales de intercambio"<sup>12</sup>.

### **3.2.2.2. Síndrome de Burnout**

El síndrome de burnout fue definido originalmente por (Maslach & Jackson, 1981) como "un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan con personas" <sup>13</sup>. La conceptualización tripartita del burnout ha sido predominante en la investigación científica durante décadas. En su artículo seminal, (Maslach & Jackson), describieron el agotamiento emocional como la sensación de estar emocionalmente sobrecargado y exhausto por el trabajo con otras personas. La despersonalización

---

<sup>11</sup> Karasek, R. A. (1979). P. 287

<sup>12</sup> Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* pagina 30.

<sup>13</sup> Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior* pagina 99

fue caracterizada como una respuesta impersonal, distante y fría hacia los receptores de los servicios. Finalmente, la reducción en la realización personal se definió como una disminución en los sentimientos de competencia y logro en el trabajo, generando una percepción de ineficacia y baja competencia en el desempeño laboral.

Las investigaciones longitudinales de (Schaufeli & Enzmann, 1998) han documentado extensamente que el burnout está asociado con múltiples consecuencias negativas, tanto a nivel individual como organizacional. Según estos autores, "el burnout representa un proceso de erosión psicológica que resulta de la exposición prolongada a estresores laborales crónicos, deteriorando la salud física, el bienestar psicológico y la calidad del desempeño profesional"<sup>14</sup>.

A nivel organizacional, el estudio longitudinal de (Taris T. W., 2006) evidenció que el burnout es un factor asociado a la disminución del desempeño laboral ( $r = -0.22$ ), el aumento del absentismo ( $r = 0.33$ ) y la rotación de personal ( $r = 0.44$ ). Según el autor, el burnout no solo afecta negativamente la salud del trabajador, sino que también impacta de manera considerable en el funcionamiento organizacional, generando consecuencias en múltiples áreas.

### **3.2.2.3. Ansiedad y Depresión Relacionadas con el Trabajo**

La relación entre las condiciones laborales y los trastornos de ansiedad y depresión ha sido ampliamente documentada en la literatura científica. En una revisión sistemática, (Harvey, y otros, 2017) señalan que un porcentaje significativo de los casos de depresión clínica y ansiedad puede

---

<sup>14</sup> Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. Taylor & Francis. Pagina 36

atribuirse directamente a factores laborales adversos, lo que subraya la importancia de considerar el entorno laboral como un determinante clave de la salud mental.

(Stansfeld, S & Candy, B, 2006) a través de un metaanálisis, identificaron los principales factores de riesgo laborales asociados a trastornos mentales comunes. Entre ellos destacan las altas demandas psicológicas (OR = 1.82), el bajo control sobre la tarea (OR = 1.77), el bajo apoyo social (OR = 1.32), el desequilibrio esfuerzo-recompensa (OR = 2.15) y la inseguridad laboral (OR = 1.33). El OR (Odds Ratio) indica la probabilidad de desarrollar el trastorno en presencia de cada factor en comparación con su ausencia. Según los autores, la combinación de estos factores psicosociales adversos incrementa significativamente el riesgo de problemas de salud mental en el entorno laboral.

Un aspecto particularmente relevante es el impacto económico de los trastornos mentales en el ámbito laboral (McDaid, Park, & Wahlbeck, 2022) estimaron que los costos asociados a la ansiedad y la depresión relacionadas con el trabajo representan entre el 3% y el 4% del PIB en países desarrollados, principalmente debido al presentismo, el absentismo y la disminución de la productividad.

El presentismo, definido como estar presente en el trabajo, pero con un rendimiento reducido por problemas de salud mental, constituye aproximadamente el 60% de estos costos. (Kessler, y otros, 2006), señalaron que los trabajadores con síntomas depresivos pierden, en promedio, 5.6 horas de productividad semanal, lo que equivale a pérdidas anuales estimadas en \$8,400 por trabajador afectado.

### 3.3. Diferencia de los términos bienestar psicológico y salud mental

Es necesario poder diferenciar ambos términos a la hora de ejecutar una propuesta, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

*Cuadro 5 - Diferencia entre Bienestar Psicológico y Salud Mental*

<b>Bienestar Psicológico</b>	<b>Salud Mental</b>
El bienestar psicológico, según el modelo de Ryff, implica un funcionamiento óptimo donde las personas desarrollan sus capacidades para enfrentar los desafíos de la vida y alcanzar sus metas personales. (Moreta, C., Sánchez, V., & Guerrero, M, 2021)	La salud mental es un estado de bienestar en el cual la persona reconoce sus capacidades, enfrenta tensiones normales, trabaja de forma productiva y contribuye a su comunidad. (Macaya, Ortega, & Zúñiga, 2018)
Incluye dimensiones como la autoaceptación, el crecimiento personal, el propósito en la vida, el dominio del entorno, la autonomía y las relaciones	La salud mental no es solo la ausencia de trastornos, sino también la presencia de capacidades funcionales, bienestar emocional y adaptación al entorno <sup>15</sup> .
(Ryff, C. D, 1989)	

*Fuente: Elaboración Propia, con datos obtenidos de autores varios especificados*

El análisis de los conceptos de bienestar psicológico y salud mental permite comprender la importancia de ambos constructos en el contexto del desarrollo humano y organizacional. El

<sup>15</sup> (OMS, 2022)

bienestar psicológico, centrado en el modelo de Ryff, destaca dimensiones fundamentales como la autoaceptación, el propósito en la vida, el crecimiento personal y las relaciones positivas, las cuales son esenciales para un funcionamiento óptimo del individuo. Por su parte, la salud mental, desde la perspectiva de la Organización Mundial de la Salud, se concibe como un estado de equilibrio emocional y funcional que permite afrontar las tensiones cotidianas, trabajar de manera productiva y contribuir activamente a la comunidad.

Ambos enfoques coinciden en la necesidad de potenciar las capacidades internas del individuo para enfrentar los retos personales y laborales, así como en la promoción de entornos saludables que favorezcan la estabilidad emocional y el desarrollo integral. En el ámbito organizacional, particularmente en instituciones de educación superior como la Universidad Católica de Honduras, promover el bienestar psicológico y la salud mental entre los colaboradores administrativos representa una estrategia clave para mejorar la calidad del clima laboral, reducir los niveles de estrés y fortalecer la productividad institucional.

#### **3.4. Satisfacción de las necesidades psicológicas básicas y el bienestar laboral**

La teoría de la autodeterminación plantea que el óptimo funcionamiento de una persona depende de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. Estas necesidades no son solo importantes para el crecimiento personal, sino que también impactan directamente en la forma en que los individuos se sienten y se desempeñan en su entorno laboral.

Cuando los colaboradores sienten que sus decisiones son respetadas, que tienen la capacidad de ejecutar sus tareas con eficacia y que pertenecen a un entorno donde existen relaciones positivas,

es más probable que desarrollen un vínculo genuino con su trabajo. Esta conexión va más allá del cumplimiento de obligaciones: se traduce en motivación auténtica, compromiso y bienestar emocional.

De acuerdo con (Deci, E. L. & Ryan, R. M, 2000), cuando las personas actúan por motivación autónoma, lo hacen por un deseo genuino, no por presión externa. Es decir, su involucramiento en las tareas laborales nace del interés propio y la identificación con el valor de lo que hacen. En este sentido, el trabajo se convierte en una fuente de energía y no en una carga.

La literatura respalda que la satisfacción de estas necesidades está fuertemente relacionada con múltiples beneficios tanto para el individuo como para la organización. Por ejemplo, se ha evidenciado que existe una relación positiva entre esta satisfacción y variables como la autoestima, la actitud hacia el trabajo, el compromiso organizacional y la salud general del trabajador (Baard, Deci, & Ryan, 2004); (Deci, E. L., y otros, 2001) (Ilardi, Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M., 1993).

Desde esta perspectiva, podría afirmarse que las necesidades psicológicas básicas son para el bienestar humano lo que el agua y la luz solar son para una planta: elementos esenciales para que florezca. Así, las organizaciones que promueven ambientes donde estas necesidades puedan ser satisfechas están invirtiendo no solo en la salud emocional de sus colaboradores, sino también en su rendimiento y lealtad.

(Gagné, M & Deci, E. L, 2005) afirman que, en el contexto laboral, los trabajadores que experimentan una mayor satisfacción de sus necesidades básicas tienden a mostrar mayor

disposición al cambio, menores niveles de desgaste emocional, mayor productividad y menor intención de abandonar sus empleos.

Además, estudios como los de (Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M., 2000) y (Sheldon & Niemiec, C. P., 2006) han encontrado que la satisfacción de la autonomía, competencia y relación se vincula positivamente con el bienestar general, la satisfacción con la vida y la autoestima. Asimismo, se ha observado una disminución significativa en niveles de ansiedad cuando estas necesidades se ven satisfechas (Deci, E. L., y otros, 2001).

Incluso al analizar estas necesidades por separado, cada una por sí sola tiene un impacto positivo sobre el funcionamiento óptimo de las personas en el entorno laboral. Esto confirma la hipótesis de la teoría de la autodeterminación: cada necesidad contribuye de forma significativa al desarrollo de individuos más saludables, motivados y comprometidos (Lynch, Plant, R. W., & Ryan, R. M., 2005); (Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000)

### **3.5. Integración del Bienestar Laboral y la Salud Mental**

La relación entre el bienestar laboral y la salud mental es estrecha y bidireccional: un entorno de trabajo positivo promueve la salud psicológica de los empleados, mientras que colaboradores mentalmente saludables contribuyen a organizaciones más productivas y sostenibles. Las investigaciones recientes resaltan la necesidad de integrar estrategias de bienestar laboral con iniciativas de promoción de la salud mental, abarcando tanto factores organizacionales como individuales.

En este contexto, se presentan tres enfoques complementarios que articulan esta integración de manera holística: el modelo de Organización Saludable y Resiliente (HERO), la perspectiva de la Salutogénesis y las intervenciones basadas en la evidencia.

### **3.5.1. Modelo de Organización Saludable y Resiliente (HERO)**

El modelo HERO (Healthy & Resilient Organization), propuesto por (Salanova, M, Llorens, S, & Cifre, E, 2013) proporciona un marco teórico desde la Psicología Organizacional Positiva para el desarrollo de organizaciones saludables donde prosperan el bienestar y la resiliencia. Este modelo se compone de tres elementos clave:

1. Recursos y prácticas organizacionales saludables: Incluyen recursos del puesto autonomía, retroalimentación, del equipo apoyo social, trabajo en equipo y prácticas organizativas positivas, tales como la conciliación trabajo-familia, la prevención del acoso laboral, la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional y de apoyo.
2. Empleados y equipos saludables: Se caracterizan por altos niveles de bienestar psicosocial, manifestado en creencias de autoeficacia, emociones positivas, compromiso y resiliencia.
3. Resultados organizacionales saludables: Se reflejan en un alto desempeño y excelencia, evidenciado en una mayor productividad, calidad del servicio, lealtad del cliente, así como una contribución positiva a la comunidad y el fomento de la responsabilidad social corporativa.

El modelo HERO ha sido validado empíricamente en diversas organizaciones, evidenciando un ciclo de “ganancias acumulativas” entre sus componentes. Estudios longitudinales indican que

invertir en recursos y prácticas saludables no solo fortalece el bienestar y el compromiso de los empleados, sino que también se traduce en mejores resultados organizacionales.

En un estudio realizado en 43 empresas y 303 equipos de trabajo, (Salanova, Llorens, Cifre, & y Martínez, 2012) comprobaron, mediante modelos estructurales, que el bloque de empleados saludables medió completamente la relación entre los recursos/prácticas organizacionales y los resultados positivos. Los autores destacan que las mejoras en cualquiera de las áreas del modelo repercuten favorablemente en las demás, consolidando así el enfoque HERO como una herramienta empíricamente respaldada para evaluar y promover organizaciones saludables.

Un aspecto clave del modelo HERO es su énfasis en desarrollar los recursos psicológicos positivos de los empleados y optimizar la calidad del contexto laboral. En esta línea, cobra relevancia el concepto de capital psicológico propuesto por (Luthans, Youssef-Morgan, & Avolio), compuesto por autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo. El capital psicológico con el bienestar de los trabajadores, asociándolo con múltiples resultados laborales favorables, como el aumento del compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño.

Las prácticas de liderazgo orientadas a la promoción del bienestar laboral han demostrado ser efectivas para reducir el estrés percibido y el burnout en los empleados. Este efecto se observa particularmente cuando los líderes fomentan recursos laborales como oportunidades de recuperación, apoyo social y claridad en las tareas, fortaleciendo así el entorno laboral y la salud psicológica del personal.

### **3.5.2. Perspectiva de la Salutogénesis**

Tradicionalmente, la salud laboral se abordaba desde un enfoque patogénico, centrado en identificar riesgos y causas de malestar. Sin embargo, la perspectiva salutogénica, propuesta por (Antonovsky A., 1979), plantea la necesidad de enfocarse en los factores que generan salud y bienestar. Aplicada al contexto organizacional, esta visión busca comprender por qué, incluso bajo estrés, algunas personas mantienen una buena salud mental y cómo se puede estructurar el trabajo para fomentar dichas dinámicas positivas.

El concepto central de la salutogénesis es el sentido de coherencia (SOC, Sense of Coherence), definido como una orientación global que permite percibir la vida, y por ende el trabajo, como comprensible, manejable y significativo. Según (Antonovsky A., 1979), estos tres componentes comprensibilidad, manejabilidad y significatividad funcionan como factores protectores de la salud psicológica, reduciendo el impacto del estrés.

En otras palabras, fortalecer el SOC de los empleados podría prevenir o mitigar trastornos como el burnout o la ansiedad laboral, incrementando su capacidad para afrontar eficazmente las tensiones del día a día; los trabajadores con un SOC más fuerte presentaban menores niveles de estrés, depresión, burnout y síntomas de PTSD, además de mayor satisfacción laboral, bienestar general y calidad de vida

La perspectiva salutogénica no excluye las intervenciones individuales, sino que las integra bajo un enfoque positivo, fomentar hábitos saludables como el ejercicio, las pausas activas y técnicas de relajación o enseñar habilidades de afrontamiento psicológico dota a los empleados de recursos personales que refuerzan su SOC. En este sentido, estudios realizados con personal sanitario han

evidenciado que intervenciones basadas en mindfulness o en terapia cognitivo-conductual breve han sido efectivas para mejorar la capacidad de gestionar el estrés y reducir los síntomas de burnout

En resumen, adoptar la perspectiva salutogénica en la empresa implica pasar de una postura reactiva, enfocada en corregir problemas, a una proactiva y generativa, orientada a crear entornos laborales con sentido, apoyo y recursos que promuevan el bienestar y la salud mental de los empleados.

### **3.5.3. Intervenciones Basadas en la Evidencia**

La integración efectiva del bienestar laboral con la salud mental requiere intervenciones prácticas basadas en evidencia científica. En los últimos años, la investigación evaluativa ha proliferado, identificando programas y medidas efectivas para promover la salud mental en el entorno laboral. Esto ha dado lugar a revisiones sistemáticas, metaanálisis y guías internacionales, destacando la importancia de implementar estrategias basadas en evidencia (OMS, 2022).

De este cuerpo de evidencia se derivan conclusiones clave. En primer lugar, las intervenciones a nivel individual, dirigidas directamente a los empleados, han demostrado ser efectivas en la reducción del estrés y la mejora del bienestar psicológico. Una revisión de revisiones que analizó 80 estudios identificó que las intervenciones más respaldadas empíricamente incluyen los programas de mindfulness, las acciones formativas en salud mental y las terapias psicológicas breves, como las intervenciones cognitivo-conductuales. Estas intervenciones han mostrado efectos consistentes en la disminución del estrés y el burnout, así como en el aumento del bienestar mental auto-reportado.

La práctica de mindfulness en contextos laborales se ha consolidado como una herramienta eficaz. Un metaanálisis de estudios controlados encontró que los programas de mindfulness producen mejoras significativas en variables psicológicas positivas, como la satisfacción laboral y la vitalidad, y reducen indicadores de malestar como la ansiedad y los síntomas depresivos (Meyer, Zill, Dilba, & Gerlach, 2020). Estos hallazgos respaldan la incorporación de entrenamientos de mindfulness, meditación o atención plena como parte de las iniciativas de bienestar organizacional. Asimismo, las intervenciones basadas en la terapia cognitivo-conductual han mostrado efectos moderados en la reducción del estrés laboral y la prevención de trastornos como la depresión. Estrategias como talleres de manejo del estrés, reestructuración cognitiva o entrenamiento en resolución de problemas han demostrado ser efectivas, tanto en modalidad presencial como virtual.

Además, se están explorando intervenciones digitales, como aplicaciones de salud mental y programas de e-learning, con resultados prometedores en la mejora del bienestar psicológico. Sin embargo, se requiere más investigación para evaluar su efectividad a largo plazo.

Por otro lado, la literatura sugiere que, aunque las intervenciones individuales son valiosas, no deben implementarse de forma aislada. Las intervenciones organizacionales, es decir, aquellas que modifican condiciones, procesos o el entorno laboral, son igualmente relevantes para lograr un impacto sostenible en la salud mental colectiva.

Estudios recientes han sintetizado ensayos controlados en empresas del sector sanitario, destacando que las intervenciones organizacionales pueden ser efectivas para mejorar el bienestar y reducir el burnout. En particular, se ha demostrado un alto nivel de evidencia para estrategias como la

redistribución de cargas de trabajo, el rediseño de tareas y la mejora de los procesos laborales, logrando disminuciones significativas en el agotamiento emocional y la fatiga crónica (Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, W. B, & Van Wijhe, 2014).

Asimismo, se ha identificado evidencia favorable para políticas de flexibilización de horarios y modalidades de trabajo, así como para mejoras en el entorno físico, tales como ergonomía, espacios de descanso e iluminación adecuada. Estas acciones han demostrado ser efectivas en la reducción del estrés percibido y en la prevención de problemas de salud mental.

En conjunto, la literatura aboga por un enfoque integrado, combinando intervenciones a nivel individual, grupal y organizacional para abordar de manera integral el bienestar y la salud mental en el trabajo (OMS, 2022)

Dentro de este enfoque, el uso de intervenciones de psicología positiva ha ganado terreno. Estas intervenciones buscan desarrollar emociones positivas, fortalezas personales y recursos psicológicos en los empleados, con el objetivo de potenciar su bienestar de forma sostenida. Estrategias específicas incluyen el entrenamiento en optimismo, la práctica de la gratitud, la conexión social positiva y la identificación y uso de fortalezas personales en el trabajo (Dello Russo & Stoykova, 2015)

Para que las acciones destinadas al bienestar laboral realmente funcionen y se mantengan a largo plazo, es importante seguir ciertos pasos.

Primero, el apoyo de los líderes de la organización es fundamental. Cuando la alta dirección respalda de manera visible las iniciativas de bienestar, estas tienen más probabilidades de ser aceptadas por el personal y de implementarse de manera efectiva.

En segundo lugar, las acciones deben estar alineadas con los valores y objetivos de la empresa. Esto significa que no deben ser esfuerzos aislados, sino que deben integrarse como parte de la cultura organizacional para asegurar un impacto real.

Por último, involucrar a los empleados en la planificación y puesta en marcha de las iniciativas facilita que estas se adapten mejor a sus necesidades y se perciban como más útiles y relevantes.

### **3.6. Implicaciones Prácticas y Tendencias Emergentes**

#### **3.6.1. Liderazgo y Cultura Organizacional**

El liderazgo emerge como un factor clave en la configuración del bienestar psicológico de los colaboradores administrativos. Las investigaciones de (Kelloway & Barling, 2010) destacan el impacto del liderazgo transformacional como una herramienta fundamental para la creación de entornos laborales saludables, orientados al bienestar psicológico.

En la misma línea, (Arnold , Turner N., Barling , & Kelloway , 2007) subrayan que los líderes que demuestran una auténtica consideración y apoyo hacia sus equipos no solo mejoran el clima organizacional, sino que también contribuyen de forma significativa al bienestar psicológico individual.

Las características de un liderazgo orientado al bienestar incluyen:

1. Comunicación empática y transparente.
2. Reconocimiento del valor del trabajador más allá de su desempeño operativo
3. Promoción de espacios de desarrollo personal y profesional.
4. Implementación de estrategias de soporte emocional

### **3.6.2. Flexibilidad y Conciliación Trabajo-Vida**

La investigación realizada por (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013), proporciona evidencia empírica sólida sobre los beneficios de las políticas de flexibilidad laboral. Estos estudios demuestran que tales iniciativas no solo contribuyen al bienestar de los empleados, sino que también generan un impacto positivo en variables organizacionales clave, tales como:

1. Aumento del compromiso organizacional.
2. Reducción de la intención de abandono.
3. Mejora de la satisfacción laboral.
4. Optimización del equilibrio entre la vida laboral y personal.

No obstante, la implementación efectiva de políticas de flexibilidad laboral requiere más que el establecimiento de normativas formales. Implica un cambio cultural que legitime y normalice estas prácticas, promoviendo su integración como parte fundamental del entorno organizacional.

### **3.6.3. Nuevas Formas de Trabajo**

El trabajo remoto y las modalidades híbridas han transformado significativamente los enfoques laborales contemporáneos. (Bailey & Kurland, 2002) identificaron un conjunto de oportunidades

y desafíos asociados a estas formas de trabajo, evidenciando tanto beneficios potenciales como desafíos:

*Cuadro 6 - Oportunidades y desafíos del trabajo remoto y modalidades híbridas*

Oportunidades:	Desafíos:
Mayor autonomía profesional	Riesgo de aislamiento social
Reducción del estrés asociado al desplazamiento	Difuminación de límites trabajo-vida personal
Flexibilidad en la gestión del tiempo	Posible sobrecarga laboral
Potencial aumento de la productividad	Necesidad de nuevas competencias digitales y de autogestión

*Fuente: Elaboración Propia*

Las organizaciones están llamadas a desarrollar estrategias integrales que abordan estos aspectos, focalizándose en mantener la conexión social y prevenir los riesgos psicosociales asociados.

#### **3.6.4. Tecnología y Bienestar Digital**

La creciente digitalización del trabajo ha dado lugar al concepto de bienestar digital, el cual aborda los efectos del uso constante de tecnologías móviles en la salud psicológica de los empleados. (Derks & Bakker, 2014) advierten que la disponibilidad continua facilitada por estos dispositivos puede intensificar las demandas laborales, dificultando la desconexión y afectando negativamente los procesos de recuperación y bienestar.

En respuesta a estos riesgos, algunas organizaciones están implementando políticas de desconexión digital, así como programas de formación en competencias digitales, con el objetivo de promover un uso saludable de la tecnología en el entorno laboral.

*Cuadro 7 - Medidas de mitigación frente a los riesgos de competencias digitales*

Riesgos identificados:	Estrategias Organizacionales Contemporáneas:
Intensificación del trabajo	Implementación de políticas de desconexión digital
Dificultad para la desconexión psicológica	Formación en competencias digitales
Alteración de los procesos de recuperación.	Promoción de límites tecnológicos saludables
Agotamiento potencial emocional	

*Fuente: Derks y Bakker, 2,014*

### **3.6.5. Programa de Bienestar**

A lo largo del tiempo, se ha reconocido una estrecha e inevitable conexión entre el individuo y su entorno laboral. Esta relación no solo influye en su desempeño dentro de la organización, sino que también tiene un impacto directo en su estilo de vida, su comportamiento cotidiano, y en la manera en que se relaciona tanto con sus compañeros como con su núcleo familiar. El clima y las condiciones en las que una persona trabaja pueden moldear su bienestar físico, emocional y social, lo que convierte al entorno laboral en un factor clave en la calidad de vida general del colaborador. (Chiavenato, 2004).

En este contexto, los programas de bienestar laboral surgen como estrategias organizacionales orientadas a diseñar, promover y fortalecer acciones que mejoren significativamente las condiciones de trabajo y de vida de los empleados. Estas iniciativas no solo buscan el bienestar individual del trabajador, sino que también generan efectos positivos en su familia y en la organización en su conjunto. Al propiciar ambientes laborales más saludables, empáticos y

equitativos, se favorece el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional, la fidelización del talento humano y, como consecuencia, una mayor productividad.

De manera general, los programas de bienestar laboral abordan cinco áreas fundamentales para el desarrollo integral de los empleados:

- Área de servicio social y protección: orientada a garantizar apoyo ante situaciones de vulnerabilidad o necesidad social.
- Área de calidad de vida: relacionada con la promoción de hábitos saludables, autocuidado y bienestar físico-emocional.
- Área deportiva: enfocada en fomentar la actividad física como medio para mejorar la salud y reducir el estrés.
- Área cultural: dirigida a fortalecer la identidad, creatividad y expresión personal del colaborador.
- Área recreativa: destinada a generar espacios de esparcimiento, integración y disfrute que favorezcan el equilibrio trabajo–vida personal (Maya A. & Aristizábal M., 2020).

Estos componentes permiten estructurar acciones que atiendan de forma integral las diversas dimensiones del ser humano, consolidando una cultura organizacional centrada en el bienestar.

### **3.6.6. Modelo de Bienestar del trabajador y sus determinantes**

Según (Warr P., 2007), el bienestar psicológico en el trabajo no puede entenderse sin considerar la interacción entre tres dimensiones clave: los factores laborales, los factores no laborales y los factores individuales. Estos elementos se articulan a través de la influencia del entorno (el medio),

y se ven condicionados por características sociodemográficas como la edad o el género. En este marco, el bienestar se divide en dos tipos:

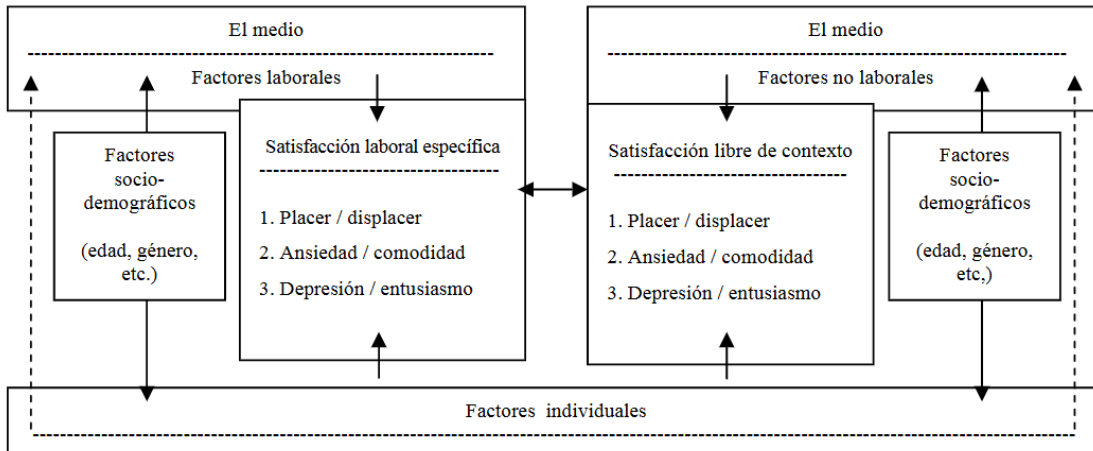
- Satisfacción laboral específica, que se refiere al bienestar vinculado directamente al entorno de trabajo.
- Satisfacción libre de contexto, relacionada con la vida general del individuo, independiente del trabajo.

Ambas formas de satisfacción se analizan a través de tres componentes emocionales fundamentales:

1. Placer / Displacer
2. Ansiedad / Comodidad
3. Depresión / Entusiasmo

Estos componentes permiten comprender el grado de afectividad (positiva o negativa) que experimenta el individuo en su vida laboral y personal. El modelo sugiere que los factores contextuales (laborales y no laborales), mediados por las características individuales, tienen un efecto directo sobre estas experiencias emocionales.

Ilustración 6-Modelo de bienestar del trabajador y sus determinantes de Warr



Fuente: Kahneman, Diener y Schwartz, 2,003, p. 400.

(Warr P., 2007), también propone una representación gráfica de estos componentes emocionales a través de un eje bidimensional, donde el bienestar se organiza según dos grandes coordenadas:

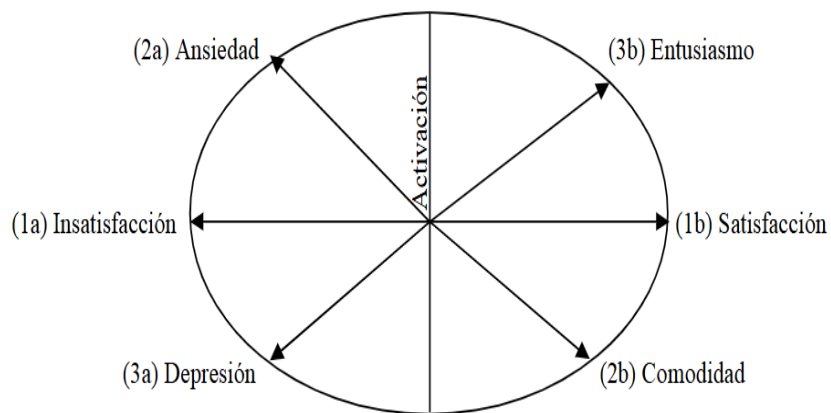
1. Placer, Displacer (eje horizontal), que evalúa la satisfacción o insatisfacción subjetiva.
2. Activación, Desactivación (eje vertical), que mide el nivel de energía o intensidad emocional de la experiencia.

De esta forma, el bienestar psicológico puede ubicarse dentro de seis estados combinados:

- (1a) Insatisfacción
- (1b) Satisfacción
- (2a) Ansiedad
- (2b) Comodidad
- (3a) Depresión
- (3b) Entusiasmo

Esta representación permite entender que no todos los estados de bienestar o malestar tienen la misma carga emocional o activación. Por ejemplo, la ansiedad se ubica en un polo de alta activación negativa, mientras que la comodidad representa una experiencia positiva de baja activación. Así, el modelo de (Warr P.) aporta una herramienta útil para diagnosticar y promover el bienestar psicológico de los trabajadores desde una perspectiva dinámica y multifactorial.

*Ilustración 7-Ejes para la medición del bienestar*



*Fuente: Kahneman, Diener y Schwartz (2003), p. 395*

## Capítulo 4. Método de la Investigación

## **4.1. Enfoque, Alcance y Diseño**

### **4.1.1. Enfoque**

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, el cual se fundamenta en la recolección y análisis de datos medibles con el fin de examinar de manera objetiva las condiciones de bienestar laboral y salud mental del personal administrativo de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH). Este enfoque permite establecer patrones, relaciones y niveles entre variables mediante el uso de herramientas estadísticas, aportando solidez metodológica y precisión a los resultados. Según (Hernández Sampieri R. Mendoza Torres C. P. & Baptista Lucio L., 2022), el enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de instrumentos estandarizados, procedimientos sistemáticos y la posibilidad de replicar y generalizar los hallazgos a poblaciones similares. En este estudio, se utilizará un cuestionario validado (ISTAS21 versión media) que permitirá recopilar información confiable sobre diversas dimensiones psicosociales, contribuyendo a fundamentar una propuesta técnica basada en evidencia.

### **4.1.2. Alcance**

Por sus características, el alcance de la presente investigación es de carácter descriptivo, ya que se enfoca en detallar y caracterizar las condiciones laborales, el bienestar y la salud mental de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH). De acuerdo con (Hernández Sampieri, 2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En este caso, el estudio pretende proporcionar un panorama claro y detallado de la situación actual del personal administrativo, sirviendo como base para el posterior diseño de un programa de bienestar laboral y salud mental acorde a sus necesidades reales.

### **4.1.3. Diseño**

El presente estudio adopta un diseño no experimental, transeccional descriptivo y propositivo, con el objetivo de analizar la relación entre las variables de bienestar laboral y salud mental, así como generar insumos que sustenten el diseño de una propuesta de intervención orientada al personal administrativo de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH). Este tipo de diseño es adecuado cuando no se manipulan intencionalmente las variables independientes, sino que se observa y analiza la realidad tal como ocurre en su contexto natural (Hernández Sampieri, 2014).

La investigación se enmarca en un estudio transeccional o transversal, ya que la recolección de los datos se realizará en un único momento del tiempo. Este enfoque permite describir las variables y examinar sus posibles relaciones, brindando una comprensión puntual y específica de la situación actual de los colaboradores en términos de condiciones laborales, niveles de estrés, satisfacción, y equilibrio trabajo-vida.

Asimismo, el diseño es descriptivo, porque busca detallar las características de los sujetos y su contexto, e igualmente propositivo, ya que, a partir del diagnóstico obtenido mediante el cuestionario estandarizado (ISTAS21 – CoPsoQ versión media), se desarrollará una propuesta de programa de bienestar laboral y salud mental. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo permite examinar la realidad a partir de la medición objetiva de variables y el análisis estadístico de los datos, lo cual proporciona resultados confiables, replicables y generalizables en contextos similares

## 4.2. Variables (especificación y operacionalización)

Cuadro 8 - Especificación y operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem del cuestionario
Bienestar Laboral	Estado en el que el colaborador experimenta un equilibrio físico, emocional, social y profesional dentro del entorno organizacional, favoreciendo su desarrollo integral y satisfacción en el trabajo. (Danna & Griffin, 1999; Ryan & Deci, 2000)		- Condiciones laborales	- Exigencias cuantitativas	Ítems número:
				- Ritmo de trabajo	14,17,18,19
				- Influencia	24c, 24e, 24g, 24p
				- Posibilidades de desarrollo	24a, 25f, 25m
				- Sentido del trabajo	24i, 24j, 24h, 24k
				- Claridad de rol	25a, 25e, 25h, 25l
				- Conflicto de rol	25b, 25c, 25g
				- Previsibilidad	26b, 26d, 26g, 26h
			- Percepción del apoyo organizacional	- Apoyo social de compañeros	26c, 26f, 26i, 26j
				- Sentimiento de grupo	26a, 26e
				- Apoyo social de superiores	27a, 27b, 27c
				- Calidad de liderazgo	27d, 27e, 27f
				- Reconocimiento	27g, 27h, 27i
				- Confianza vertical	29k, 29l, 29m, 29n
				- Justicia	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem del cuestionario
			- Equilibrio trabajo-vida (Doble presencia)	- Doble presencia	29a, 29b, 29c 29d, 29e, 29i
			- Dimensión emocional	- Exigencias emocionales	29f, 29g, 29h, 29j
			- Dimensión social	- Apoyo social de compañeros,	24o, 24l, 24m, 24n
			- Dimensión mental o profesional	Sentimiento de grupo	24b, 24q, 25d, 25i 27a, 27b, 27c, 27d,
			-Satisfacción laboral	- Posibilidades de desarrollo, Influencia, Reconocimiento y autonomía	27e, 27f 25a, 25e, 25h, 25l, 24i, 24j, 24h, 24k,
				- Satisfacción laboral	29a, 29b, 29c
					33

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem del cuestionario
Salud Mental.	Estado de bienestar en el que el trabajador realiza sus capacidades, afronta tensiones normales del trabajo, puede trabajar productiva y fructíferamente y contribuir a la comunidad laboral (OMS, 2022).	Nivel de exposición a factores de riesgo psicosocial que afectan la salud mental, como estrés laboral, exigencias psicológicas, falta de apoyo social, medido a través de cuestionario estandarizado COPSOQ-ISTAS21 Versión 2 Media.	-Riesgos psicosociales (Estrés laboral)	-Riesgos psicosociales (Estrés laboral)	Ítems número: 31e, 31f, 31g, 31h
			-Burnout / Agotamiento	-Burnout / Agotamiento	24b, 24q, 25d, 25i
			-Ansiedad, inseguridad y depresión	-Ansiedad, inseguridad y depresión	24d, 24f, 25j, 25k
			- Salud general	-Salud general Estrés	31a, 31b, 31c, 31d
				-Exigencias emocionales	32.a, 32.b, 32.c, 32.d,
				-Exigencias de esconder emociones	32.e
				-Exigencias de esconder emociones	28d, 28f
				-Ansiedad y estado de animo	28a, 28b, 28c, 28e
				-Inseguridad sobre el empleo	30
				-Inseguridad sobre condiciones de trabajo	

*Fuente: Elaboración Propia*

### **4.3. Participantes (población y muestra)**

Esta investigación se centró en los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), evaluar su bienestar laboral y salud mental se convierte en un paso esencial para diseñar estrategias institucionales que promuevan un entorno de trabajo saludable y sostenible. Por esta razón, el estudio excluyó al personal docente y a otras unidades no administrativas, enfocándose específicamente en quienes ocupan roles de apoyo operativo y gestionan cargas psicosociales particulares.

Para identificar los factores críticos que afectan a este grupo, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández Sampieri, 2014), seleccionando intencionalmente a colaboradores con exposición directa a las dinámicas institucionales analizadas. No obstante, se procuró la participación de representantes de todos los niveles y puestos administrativos, lo que permitió obtener una visión más integral de las condiciones laborales. Este enfoque permitió priorizar la pertinencia sobre la generalización, asegurando que los datos recolectados reflejaran las necesidades reales del personal administrativo y, así, sentar las bases para un diseño de intervenciones ajustado a su contexto.

#### **4.3.1. Población**

Se contó con la participación de 96 colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras, quienes completaron de manera válida el Cuestionario ISTAS21, versión media. La información recopilada brindó evidencia cuantitativa relevante sobre los riesgos psicosociales percibidos, así como los niveles de estrés y satisfacción laboral dentro del entorno institucional.

En atención al principio de confidencialidad y al consentimiento informado, no se incluyen nombres ni identificadores personales en la presentación de los resultados. A continuación, se muestra una ilustración descriptiva de la cantidad de personas encuestadas.

*Ilustración 8-Colaboradores Encuestados*



*Fuente: Encuesta aplicada para conocer la percepción sobre el entorno laboral UNICAH 2025*

### **4.3.2. Muestra**

La muestra del estudio estuvo conformada por 96 colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), quienes participaron de forma voluntaria y anónima en la aplicación del cuestionario estandarizado ISTAS21 (versión media). La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, centrado en aquellos empleados directamente vinculados con funciones administrativas dentro de la institución. La encuesta fue

enviada a todos los campus de la UNICAH a nivel nacional donde existe personal administrativo, con el objetivo de garantizar una cobertura amplia y representativa del contexto organizacional.

#### **4.3.3. Criterios de Inclusión**

- a) Inclusión: Colaboradores administrativos con vínculo laboral activo en la Universidad Católica de Honduras, en cualquiera de sus campus, durante el período de aplicación del instrumento en el año 2025, que aceptaron participar voluntariamente y respondieron de forma válida el Cuestionario ISTAS21 (versión media), enviado a través de medios digitales.
- b) Exclusión: Colaboradores docentes, personal eventual, excolaboradores o administrativos en condición de suspensión laboral al momento de la aplicación del instrumento, así como aquellos que no completaron el cuestionario o no brindaron su consentimiento informado.

#### **4.4. Instrumentos / Materiales**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos de medición:

- Cuestionario

Según (Martínez H. & Ávila E., 2010) toda medición de datos debe enfocarse en conseguir tres requisitos esenciales: validez, confiabilidad y objetividad. También afirma que la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales y para medir la confiabilidad de un

instrumento existen diversos procedimientos que se pueden aplicar, a lo que comenta (Abreu J. L, 2014) todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad.

Es importante señalar, que la objetividad del instrumento se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y la tendencia de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

El instrumento de medición utilizado en esta investigación fue el Cuestionario para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo – ISTAS21, versión media, correspondiente a la adaptación española del Copenhagen Psychosocial Questionnaire (CoPsoQ), desarrollada en 2014. Este cuestionario estandarizado ha sido validado internacional y ampliamente utilizado en entornos laborales para diagnosticar condiciones psicosociales de riesgo y factores asociados al bienestar laboral y la salud mental de los trabajadores.

ISTAS21 versión media está diseñado para ser aplicado en organizaciones con 25 o más trabajadores, y permite una evaluación integral de los factores psicosociales presentes en el entorno laboral. Su estructura está orientada a la prevención, al análisis de riesgos y a la mejora del bienestar desde una perspectiva colectiva, sin centrarse en la patología individual.

El cuestionario aplicado se divide en dos partes ver en Anexo 1 -. La Parte I donde se registraron los datos sociodemográficos y laborales. Recoge información general sobre el colaborador, como edad, sexo, antigüedad, tipo de jornada, área de trabajo y departamento. Estos datos permiten caracterizar a la población y realizar análisis diferenciados según condiciones laborales específicas.

La Parte II Consta de 38 ítems organizados en 20 dimensiones, agrupadas en categorías como: exigencias psicológicas, influencia, posibilidades de desarrollo, sentido del trabajo, claridad y conflicto de rol, previsibilidad, apoyo social, liderazgo, estima, doble presencia, inseguridad, compensaciones, entre otras. Cada ítem utiliza una escala ordinal de cinco puntos, ya sea de

frecuencia (Siempre – Nunca) o de grado de acuerdo/intensidad (En gran medida – En absoluto), lo que facilita su análisis cuantitativo.

La elección del ISTAS21 se fundamenta en su pertinencia teórica, validez metodológica y alineación directa con los objetivos específicos de esta investigación. En particular:

- a) El objetivo 1.2.2.1, que busca caracterizar a los colaboradores administrativos según sus condiciones laborales y necesidades de bienestar, se aborda mediante dimensiones que evalúan el contenido del trabajo, las exigencias psicológicas, la claridad del rol, las posibilidades de desarrollo y otras condiciones objetivas del entorno laboral.
- b) El objetivo 1.2.2.2, enfocado en diagnosticar el bienestar laboral y la salud mental, se atiende a través de dimensiones como el estrés percibido, el apoyo organizacional, el reconocimiento, la doble presencia, la inseguridad laboral y la percepción del liderazgo.
- c) Finalmente, los datos obtenidos proporcionarán insumos clave para diseñar un programa institucional enfocado en mejorar el bienestar laboral y mental de los colaboradores, dando cumplimiento al objetivo 1.2.2.3.

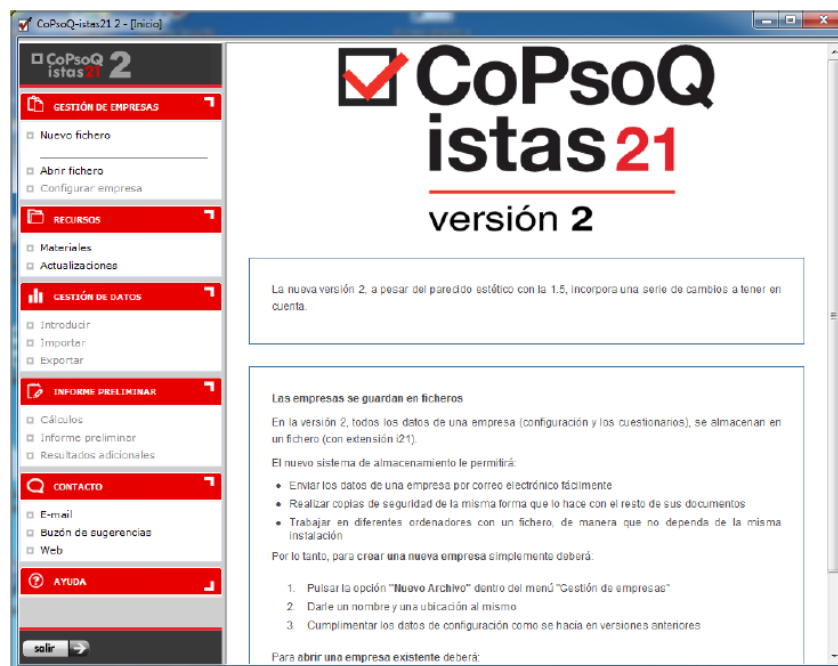
El cuestionario fue aplicado de forma digital mediante la plataforma Google Forms, lo que facilitó su distribución a todos los campus de la Universidad Católica de Honduras donde labora personal administrativo. Antes de responder, los participantes debieron aceptar un consentimiento informado digital, elaborado por la investigadora, el cual explicaba los objetivos del estudio, la confidencialidad de la información y la voluntariedad de su participación. Solo quienes aceptaron las condiciones pudieron continuar con el cuestionario. (Ver Anexo 1 — Consentimiento informado).

#### **4.5. Procedimiento**

- El proceso de recolección de datos se llevó a cabo entre el 9 y el 17 de abril de 2025, mediante la aplicación del Cuestionario ISTAS21 – Versión media, alojado en Google Forms. Esta plataforma permitió un acceso rápido, seguro y digital a todos los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras. La encuesta fue distribuida a nivel nacional, coordinando con los directores de campus, quienes enviaron el enlace a su personal respectivo. En el caso del campus corporativo San José, el cuestionario fue compartido de forma individualizada con cada colaborador.
- Previo al inicio del cuestionario, cada participante debía aceptar un consentimiento informado digital, elaborado por la investigadora, donde se detallaban los objetivos del estudio, el carácter voluntario de la participación, el tratamiento confidencial de la información y la garantía de anonimato. Solo quienes aceptaron este consentimiento pudieron continuar con el llenado del instrumento.
- Una vez recolectadas las respuestas, los datos fueron exportados a un archivo en Excel, donde se organizaron según las escalas del instrumento. Posteriormente, se procesaron a través de la aplicación informática oficial del método ISTAS21 versión 2, desarrollada por SPL Sistemas de Información y disponible en el sitio web oficial del CoPsoQ-ISTAS21. (Vidal Fabuel M. D. & Sanchis Pérez de León J., 2014) Esta herramienta permite importar la base de datos, realizar los cálculos automatizados por dimensión, y generar un informe preliminar de evaluación que identifica la exposición a riesgos psicosociales en función de 20 dimensiones clave.

- En el campo correspondiente al nombre de la empresa se utilizó únicamente la etiqueta “Tesis de Bienestar”, resguardando así la identidad institucional y los datos personales. El informe generado por la aplicación incluye un análisis detallado de condiciones de trabajo, tasas de respuesta por unidad de análisis (sexo, puesto, departamento), prevalencia de exposición por dimensión, e indicadores que sirven como base para el diseño de propuestas preventivas. La automatización del procesamiento y la estructura validada del software garantizaron la validez técnica, fiabilidad de los resultados y trazabilidad del diagnóstico inicial.

*Ilustración 9-Interfaz de la aplicación informática CoPsoQ-ISTAS21 V2*



*Fuente: Vidal Fabuel & Sanchis Pérez de León, 2014 (Aplicación informática oficial del método ISTAS21, disponible gratuitamente en [www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net).)*

- Este procedimiento está alineado con los criterios metodológicos propuestos por Hernández Sampieri (2022) para estudios con enfoque cuantitativo, asegurando rigurosidad en la

recopilación, procesamiento y análisis de los datos, así como el cumplimiento de principios éticos y legales de la investigación aplicada en contextos organizacionales.

- La Ilustración 9 muestra la interfaz de la aplicación informática utilizada para el análisis.

## **4.6. Validación, confiabilidad y objetividad**

### **4.6.1. Validación del instrumento**

El cuestionario ISTAS21 – Versión media, utilizado en esta investigación, es una herramienta estandarizada, desarrollada a partir del Copenhagen Psychosocial Questionnaire (CoPsoQ) y adaptada al contexto español por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). Esta versión fue validada en España mediante la Encuesta Española de Riesgos Psicosociales 2010, aplicada a una muestra representativa de trabajadores del país. El estudio realizado por (Moncada S. Utzet M. Molinero E. Llorens C. & Navarro A., 2014) concluyó que la versión en español del COPSOQ-II posee adecuadas propiedades psicométricas y es válida para evaluar factores psicosociales en el entorno laboral.

*“Los resultados respaldan la validez y fiabilidad de los cuestionarios COPSOQ II en español como herramientas para la evaluación de riesgos psicosociales en el lugar de trabajo”* (Moncada et al., 2013, p. 10).

Adicionalmente, el uso de una aplicación informática oficial para el procesamiento de datos fortaleció la validez del análisis, ya que esta permite calcular automáticamente los puntajes de cada dimensión conforme a las especificaciones técnicas del instrumento, reduciendo el riesgo de sesgos en el tratamiento de la información.

#### 4.6.2. Confiabilidad del instrumento

El estudio de Moncada et al. (2013) reportó niveles adecuados de confiabilidad interna en la mayoría de las dimensiones del cuestionario ISTAS21 versión media, con valores del alfa de Cronbach superiores a 0.70 en 19 de 24 dimensiones, siendo este umbral el recomendado por autores como Hernández Sampieri et al. (2022) para investigaciones cuantitativas con instrumentos estandarizados.

*Tabla 2 - Rango de confiabilidad (Alfa de Cronbach)*

Rango	Confiabilidad
0.00 – 0.20	Muy baja
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.60	Media
0.61 – 0.80	Alta
0.81 – 1.00	Muy Alta

*Fuente: Ruiz Mitjana, 2018*

Por tanto, el cuestionario cuenta con respaldo empírico para ser considerado confiable en el contexto de evaluación de riesgos psicosociales, bienestar laboral y salud mental. En esta investigación, se respetó la estructura original del instrumento y no se realizaron adaptaciones que comprometieran su estructura factorial o validez de contenido.

#### 4.6.3. Objetividad

La objetividad del ISTAS21 se garantiza por su diseño estructurado, con escalas de respuesta estandarizadas (tipo Likert de 5 puntos) y una metodología de análisis automatizada mediante

software. El uso de la aplicación oficial CoPsoQ-ISTAS21 V2, descargada directamente desde el portal de ISTAS, permitió una interpretación homogénea de los resultados sin la intervención subjetiva de la investigadora.

Además, los resultados fueron revisados con el apoyo de la asesora técnica y del asesor metodológico del estudio, lo que aseguró el cumplimiento de criterios de objetividad y rigor académico.

#### **4.6.4. Prueba Piloto**

No se realizó prueba piloto debido a que el instrumento utilizado es un cuestionario estandarizado, validado internacionalmente y aprobado por el asesor metodológico y técnico del estudio. Como señalan Hernández Sampieri et al. (2022), la aplicación de una prueba piloto no es necesaria cuando el instrumento ha sido previamente validado, ha demostrado consistencia en estudios anteriores y se aplica de manera íntegra, sin alteraciones estructurales o de contenido.

#### **4.6.5. Plan de Análisis**

Una vez finalizada la recolección de datos, estos fueron consolidados en hojas de cálculo mediante Microsoft Excel, preservando la codificación de cada ítem según la escala original del Cuestionario ISTAS21 versión media. Posteriormente, la información fue procesada utilizando la aplicación informática oficial CoPsoQ-ISTAS21 V2, desarrollada por SPL Sistemas de Información en colaboración con el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). Esta herramienta permitió realizar cálculos automáticos por dimensión y generar un informe preliminar con el nivel de riesgo psicosocial asociado a cada escala evaluada.

se respetaron los principios de validez interna, objetividad y confiabilidad establecidos por Hernández Sampieri (2022), al aplicar un instrumento validado, mantener la integridad de su estructura original, y utilizar una herramienta tecnológica certificada para el cálculo e interpretación de resultados. La triangulación de los datos también se fortaleció con la revisión de resultados por parte del asesor metodológico y la asesora técnica, quienes validaron su pertinencia y coherencia en relación con los objetivos del estudio.

Este plan de análisis permitió establecer una base diagnóstica confiable para el diseño de un programa de bienestar laboral y salud mental, alineado con las necesidades reales del personal administrativo de la Universidad Católica de Honduras.

## Capítulo 5. Resultados

## **5.1. Presentación de Resultados**

Para el análisis de los datos se utilizó el Cuestionario para la Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo – ISTAS21 Versión Media, una adaptación española del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), validado y estandarizado científicamente. Este instrumento permite identificar la exposición a factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno laboral. Los datos fueron procesados mediante la aplicación informática oficial CoPsoQ-ISTAS21 V2, herramienta que calcula indicadores por dimensión y clasifica los resultados en niveles de riesgo (favorable, medio o desfavorable), en comparación con distribuciones de referencia poblacional.

La encuesta fue aplicada entre el 9 y el 17 de abril de 2025 a una muestra no probabilística de 96 colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), distribuidos en diferentes campus y áreas funcionales. El cuestionario incluyó una pregunta inicial de consentimiento informado, mediante la cual se aseguró la participación voluntaria, anónima y ética de los encuestados, en cumplimiento con los principios de confidencialidad y respeto establecidos por los lineamientos de investigación académica.

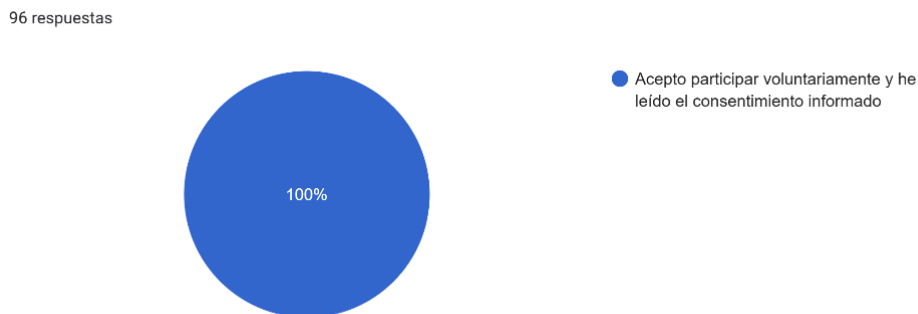
El instrumento recopila información sobre dimensiones clave del bienestar laboral y la salud mental, tales como exigencias psicológicas, autonomía, apoyo social, reconocimiento, inseguridad laboral, doble presencia y salud general y mental, entre otras. Estas dimensiones permiten evaluar de manera integral las condiciones laborales que inciden sobre el equilibrio emocional, físico y social de los trabajadores.

Esta sección presenta los resultados obtenidos, organizados en función de los objetivos específicos y preguntas de investigación de la presente tesis. En primer lugar, se describe el perfil

sociodemográfico y ocupacional de los participantes; posteriormente, se analizan las dimensiones evaluadas por el ISTAS21 y su relación con el bienestar laboral y la salud mental; y finalmente, se identifican áreas prioritarias para el diseño de un programa institucional de bienestar.

La interpretación de los resultados se apoya en gráficos, tablas y comentarios analíticos, complementados por referentes teóricos como el modelo Demanda-Control de Karasek (1979), el modelo de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti (2007), la teoría del desgaste profesional de Maslach y Leiter (1997), la teoría de la equidad de Adams (1965) y otros enfoques relevantes en el campo de la psicología organizacional. Esta perspectiva permite contextualizar los hallazgos desde una visión científica y aplicada, conectando los datos empíricos con la realidad organizacional de la UNICAH.

*Ilustración 10 - Porcentaje de aceptación de consentimiento informado*



*Fuente: Elaboración propia, basado en datos del Cuestionario Bienestar Laboral y Salud Mental, 2025*

El 100% de los encuestados acepto la participación voluntaria y acepto del consentimiento informado.

## 5.2. Tasa de Respuesta

La tasa de respuesta en el estudio fue del 100 %, ya que los 96 colaboradores administrativos seleccionados como muestra respondieron en su totalidad el cuestionario aplicado. Cabe señalar que esta investigación se basa en un muestreo no probabilístico, una técnica válida en estudios aplicados cuando se busca obtener información específica de una población delimitada y accesible. Según (Hernández Sampieri R. Mendoza Torres C. P. & Baptista Lucio L., 2022), este tipo de muestreo es adecuado en investigaciones donde no se pretende generalizar los resultados a toda la población, sino comprender a profundidad un fenómeno en un contexto particular.

La tabla siguiente presenta la tasa de respuesta organizada según las principales unidades de análisis: puesto de trabajo, sexo y departamento o sección.

*Tabla 3 – Tasa de respuesta*

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Tasa de respuesta para cada categoría</b>
<b>Puesto de trabajo</b>	
Directivos o jefaturas superiores	[N=9]
Asistente y auxiliares	[N=25]
Coordinadores y jefes de departamento	[N=36]
Académica	[N=16]
Servicios generales	[N=10]
<b>Sexo</b>	
Mujer	[N=65]
Hombre	[N=31]
<b>Departamento o sección</b>	
Área de Dirección y Comunicación	[N=14]
Área Académica y Estudiantil	[N=32]
Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General)	[N=36]
Área Técnica y Logística	[N=14]

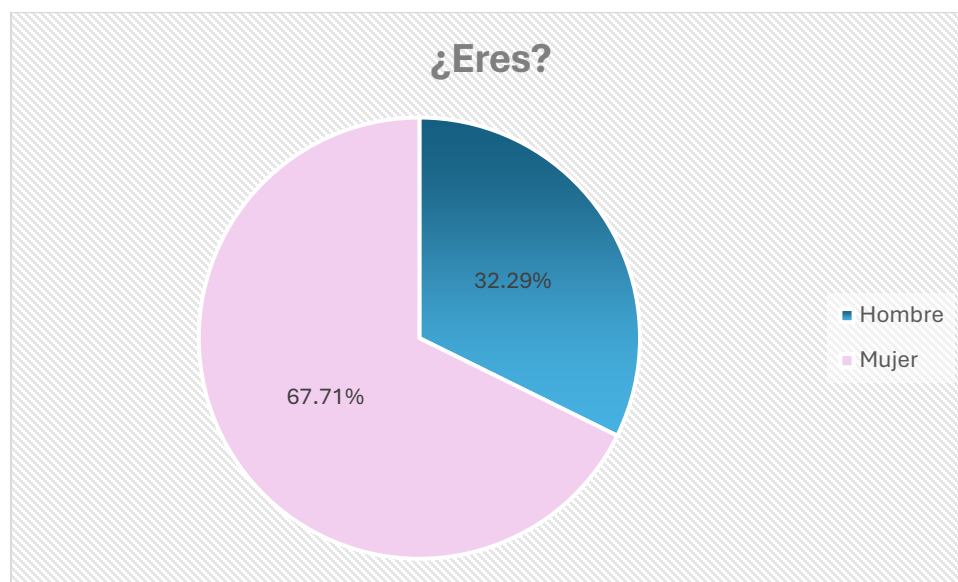
*Fuente:* Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

### 5.3. Caracterización de los Colaboradores administrativos

En esta sección se analizan los resultados obtenidos en función del Objetivo Específico 1: caracterizar a los colaboradores administrativos de la UNICAH según sus condiciones laborales y necesidades de bienestar. La información se estructura en categorías analíticas que integran los datos sociodemográficos y ocupacionales con los resultados del instrumento ISTAS21, interpretados con base en teorías y modelos de bienestar laboral.

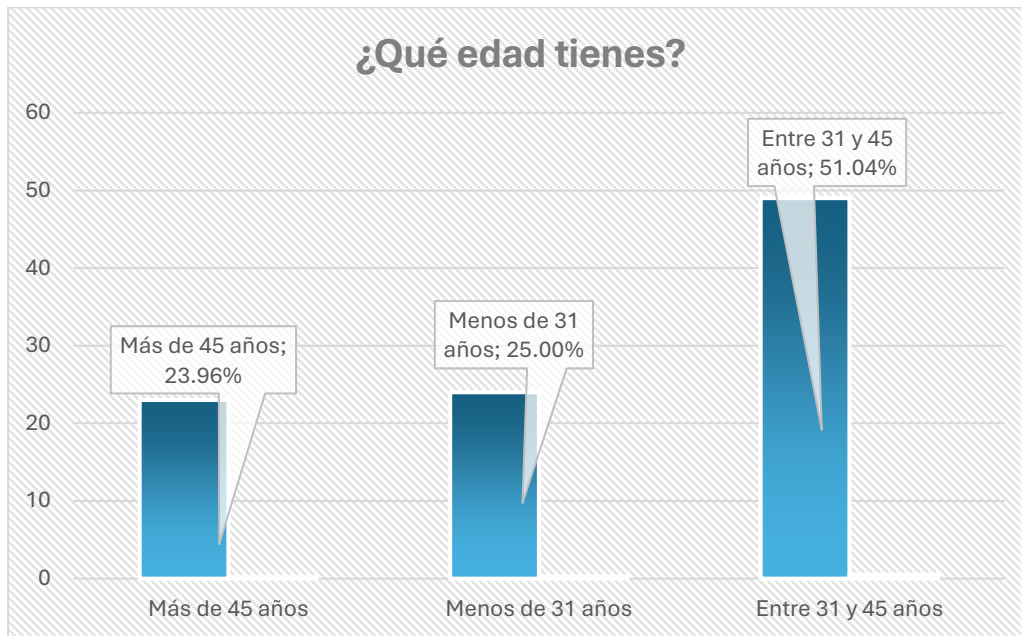
#### 5.3.1. Perfil Sociodemográfico y etapa de carrera

Gráfico 4 – Pregunta 1, ¿Eres?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQ ISTAS 21, 2025

Gráfico 5 - Pregunta 2, ¿Rango de Edad?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los datos sociodemográficos del personal administrativo de UNICAH, presentados en los gráficos anteriores, revelan características clave para comprender su contexto laboral.

En cuanto a la edad, se observa una concentración significativa en el rango de 31 a 45 años, que agrupa al 51% de los colaboradores. Los grupos de edad menores de 31 años y mayores de 45 años representan el 25% y el 24% respectivamente. Siguiendo el modelo de etapas de carrera de (Super D. E., 1990), este predominio del grupo de 31 a 45 años sugiere una fuerza laboral mayoritariamente en la fase de consolidación. En esta etapa, los individuos típicamente priorizan la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento profesional y un adecuado equilibrio entre la vida laboral y personal.

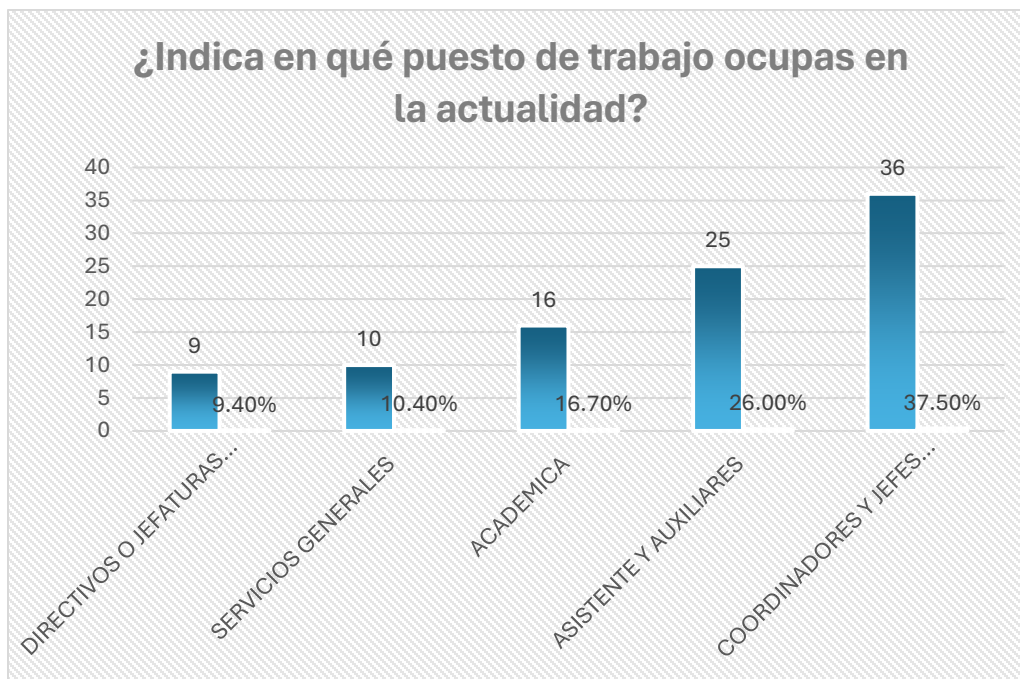
En este contexto específico la UNICAH, la falta de movilidad interna y la ausencia de ascensos detectadas en otros análisis de esta investigación emergen como factores de riesgo particularmente relevantes, que podrían disminuir la motivación y el bienestar de este grupo etario predominante. Respecto a la distribución por género, el instrumento muestra un claro predominio femenino, compuesto por un 67.7% de mujeres frente a un 32.3% de hombres. Sin embargo, esta mayoría femenina no se refleja en los niveles jerárquicos superiores, ya que solo el 9.4% de los cargos directivos o de jefatura superior son ocupados por mujeres; Esta marcada disparidad es consistente con el fenómeno conocido como "techo de cristal" (Morrison , White, & Van Velsor , 1987), el cual hace referencia a las barreras invisibles de origen estructural, cultural y organizacional que limitan el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo, incluso cuando cuentan con experiencia, competencias y formación equivalente o superior a la de sus pares masculinos. Este techo no está establecido formalmente en las políticas institucionales, sino que opera de manera encubierta a través de prácticas laborales, estereotipos de género, sesgos inconscientes en los procesos de promoción y la escasa representación femenina en espacios de decisión. Reconocer este fenómeno es esencial para comprender las desigualdades persistentes en el ámbito laboral y diseñar estrategias organizacionales que promuevan la equidad de género y el acceso igualitario a oportunidades de liderazgo.

Esta situación no solo evidencia posibles obstáculos estructurales o culturales dentro de la organización, sino que también puede afectar negativamente la percepción de equidad organizacional, tal como postula la Teoría de la Equidad de (Adams, 1965).

Una percepción de inequidad en las oportunidades de desarrollo y ascenso podría, a su vez, reducir el bienestar psicológico y la satisfacción laboral del personal femenino.

### 5.3.2. Naturaleza de puesto y distribución Funcional

Gráfico 6 - Pregunta 4, Puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQ ISTAS 21, 2025

La estructura de puestos del personal administrativo, como se visualiza en el Gráfico 14, muestra una concentración significativa en roles de coordinación y jefatura de departamento (37.5%). Le siguen los puestos de asistentes y auxiliares administrativos (26%), mientras que los roles académico-administrativos constituyen el 16.7%, los servicios generales agrupan al 10.4%, y los cargos directivos o de jefatura superior representan el 9.4%.

Esta distribución, analizada junto con otros hallazgos (como la falta de ascensos para el 58.3%), adquiere mayor relevancia a la luz de modelos como el de Demandas y Recursos Laborales (JD-R). (Bakker AB & Demerouti E, 2007) señalan que la movilidad interna y las oportunidades de desarrollo son recursos organizacionales clave.

Aplicando el modelo Demanda-Control de (Karasek R. A., 1979) , los puestos que agrupan a una porción considerable del personal (asistentes/auxiliares 26% y servicios generales 10.4%) podrían clasificarse potencialmente como trabajos de alta tensión (high-strain jobs). Estos roles suelen caracterizarse por bajo control o autonomía, combinado con posibles altas demandas. Esta combinación configura un contexto de elevado riesgo psicosocial.

A esta estructura de roles se suma la complejidad derivada de la realización de tareas fuera del puesto asignado, como revela la siguiente tabla:

*Tabla 4 - Pregunta 5, Realizas tareas de distintos puestos*

¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?						
No lo se	<b>5</b>	5.21%	6.20%	[N=4]	3.20%	[N=1]
Sí. generalmente de nivel superior	<b>10</b>	10.42%	4.60%	[N=3]	22.60%	[N=7]
Sí. tanto de nivel superior. como de nivel inferior. como del mismo nivel	<b>12</b>	12.50%	15.40%	[N=10]	6.50%	[N=2]
Sí. generalmente de mismo nivel	<b>20</b>	20.83%	18.50%	[N=12]	25.80%	[N=8]
Sí. generalmente de nivel inferior	<b>21</b>	21.88%	24.60%	[N=16]	16.10%	[N=5]
Generalmente no	<b>28</b>	29.17%	30.80%	[N=20]	25.80%	[N=8]
	<b>96</b>		100	%[N=65]	100	%[N=31]

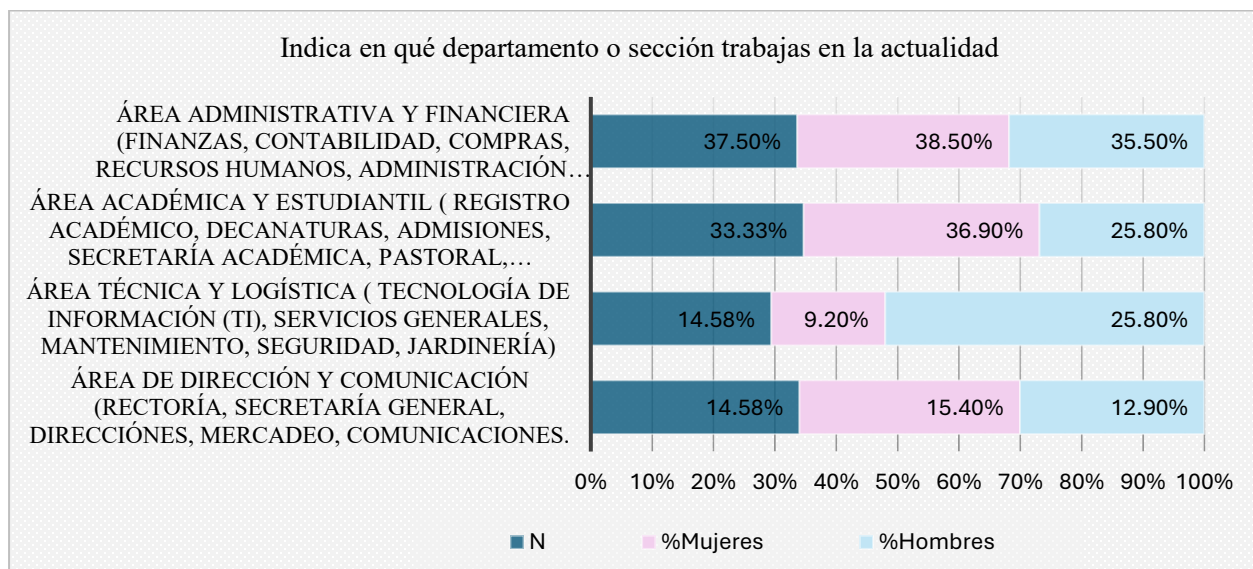
*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Estos datos indican que una amplia mayoría del personal 70.83% realiza tareas que no corresponden estrictamente a su puesto. Es particularmente notable que un 12.5% realiza tareas de nivel superior y un 10.4% de nivel inferior, mientras que un 20.8% de los colaboradores reportó realizar tareas correspondientes a diferentes niveles jerárquicos, lo que puede generar ambigüedad en cuanto a sus funciones, expectativas y responsabilidades. Esta situación sugiere la posible

inexistencia, desactualización o desconocimiento de los descriptores de puestos, documentos clave que definen con claridad el rol, las funciones y los límites de cada cargo dentro de la organización, contribuyendo potencialmente al alto porcentaje de "Conflicto de rol" 56.3% desfavorable y a la falta de "Claridad de rol" 39.6% desfavorable detectados por el instrumento ISTAS21.

La realización de tareas de nivel superior sin la correspondiente compensación o reconocimiento formal como un ascenso puede generar fuertes percepciones de inequidad, especialmente si se compara con compañeros que sí tienen el puesto formal. Por otro lado, la asignación de tareas de nivel inferior podría percibirse como injusta. Es interesante notar la diferencia de género: un porcentaje mayor de hombres (22.6%) reporta realizar tareas de nivel inferior en comparación con las mujeres (4.6%), mientras que más mujeres (15.4%) reportan realizar tareas de nivel superior que hombres (6.5%), lo cual podría interactuar con las dinámicas del techo de cristal.

Gráfico 7 - Pregunta 3, Departamento o sección



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

La distribución funcional del personal administrativo de UNICAH, detallada en Gráfico 7 - Pregunta 3, Departamento o sección, revela una concentración significativa en dos áreas principales: el Área Administrativa y Financiera que agrupa al 37.5% del personal y el Área Académica y Estudiantil con el 33.3%. Las áreas de Dirección y Comunicación y la Técnica y Logística presentan una representación menor, cada una con un 14.6% del personal.

Es importante señalar que estas áreas de mayor concentración de personal Administrativa-Financiera y Académica-Estudiantil coinciden con aquellas donde los resultados del ISTAS21 indican niveles elevados de riesgo psicosocial, particularmente en dimensiones como "Ritmo de trabajo" 93.8% desfavorable, "Exigencias cuantitativas" 53.1% desfavorable y "Exigencias emocionales" 57.3% desfavorable, aspectos que serán analizados con mayor detalle posteriormente. Esta notable concentración de colaboradores en sectores caracterizados por elevadas demandas laborales evidencia una exposición extendida a elementos generadores de estrés.

La alta prevalencia de "Exigencias emocionales" desfavorables (57.3%) puede interpretarse a la luz de la teoría del "trabajo emocional" de (Hochschild, 1983). Este concepto se refiere a la necesidad de gestionar o incluso suprimir las propias emociones para cumplir con las expectativas del rol laboral, una práctica frecuente en puestos que implican interacción constante con usuarios o clientes. En el contexto de UNICAH, esto sería aplicable al Área Académica y Estudiantil, donde el personal interactúa directamente con estudiantes y sus diversas necesidades y situaciones emocionales. Sin embargo, también puede ser relevante en el Área Administrativa-Financiera, dependiendo de las funciones y responsabilidades del cargo. Según (Hochschild), este esfuerzo

sostenido de gestión emocional incrementa significativamente el riesgo de desgaste o agotamiento emocional, uno de los componentes centrales del burnout.

### 5.3.3. Condiciones de empleo

Gráfico 8 - Pregunta 5, ¿Qué tipo de relación laboral tienes?

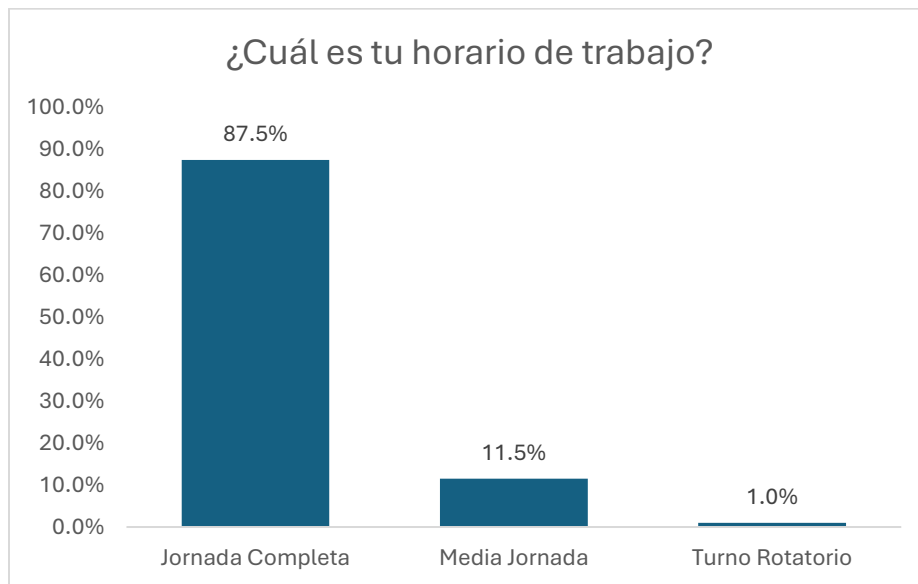


Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

El 83.3% del personal cuenta con contrato Indefinido, frente a un 16.7% con contrato definido. Este alto porcentaje de estabilidad contractual, de acuerdo con (Warr P., 2007), tiende a asociarse con una percepción reducida de incertidumbre laboral y, por ende, un mayor bienestar psicológico. Sin embargo, esta aparente seguridad se contrapone a un hallazgo relevante: el 38.5% de los colaboradores se encuentra en la situación más desfavorable en la dimensión de "Inseguridad sobre el empleo" y un 50% en "Inseguridad sobre las condiciones de trabajo". Estos datos sugieren que la percepción de estabilidad no depende exclusivamente del tipo de contrato, sino también de otros factores como la transparencia en los cambios organizacionales, la movilidad interna, y la claridad

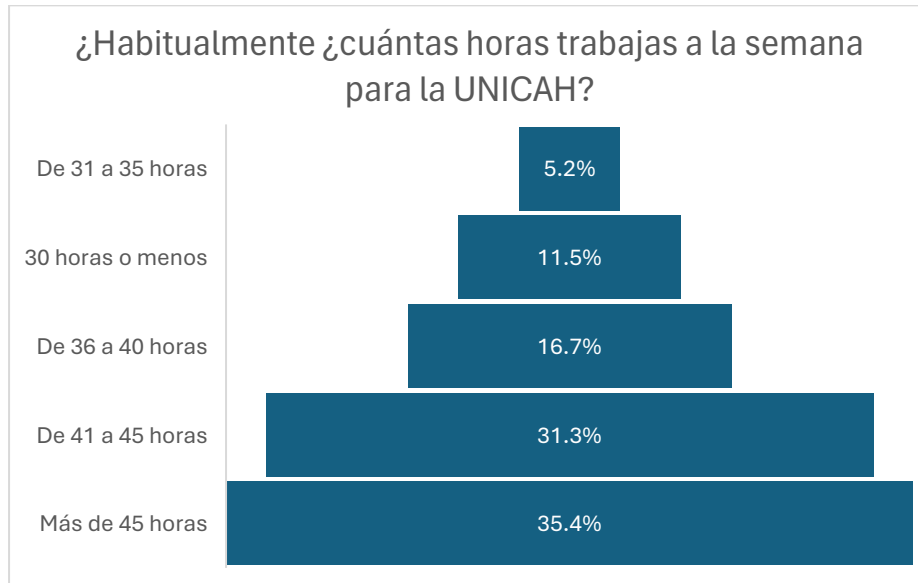
en los criterios salariales y de promoción. Esto confirma que, incluso en entornos donde predominan los contratos indefinidos, pueden persistir importantes preocupaciones sobre el futuro laboral, afectando negativamente el bienestar percibido por los colaboradores. Estos hallazgos se alinean con el Modelo PERMA de (Seligman M, 2011), que identifica cinco componentes esenciales del bienestar: emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, significado y logro. La incertidumbre laboral, aun con contratos estables, deteriora especialmente el compromiso y el sentido de propósito de los colaboradores, elementos que según esta teoría son fundamentales para un bienestar psicológico integral en el ámbito profesional.

Gráfico 9 - Pregunta 7, ¿Cuál es tu Horario de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Gráfico 10 - Pregunta 8, ¿Habitualmente ¿Cuántas horas trabajas a la semana para la UNICAH?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

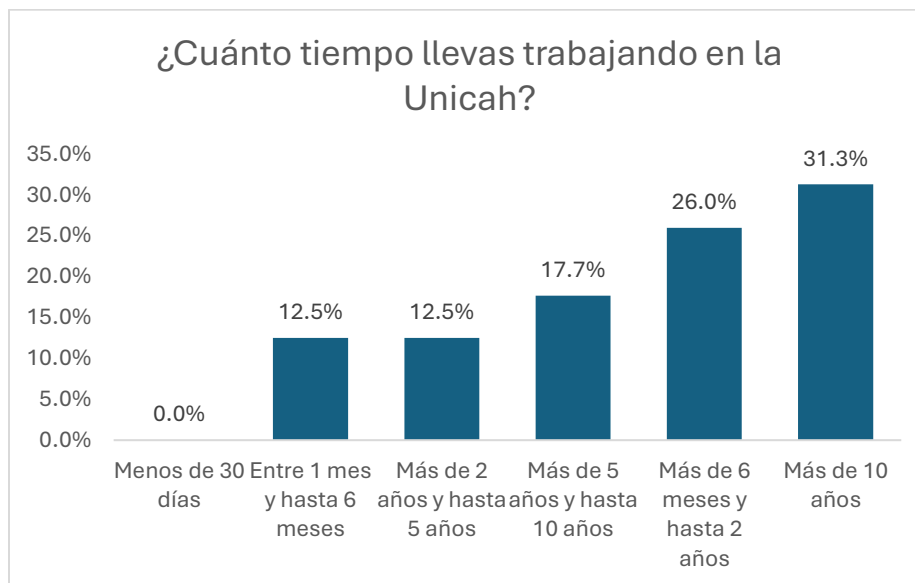
El 87.5 % de los encuestados cumplen una jornada laboral a tiempo completo, mientras que un 11.5 % labora a medio tiempo y apenas un 1 % se desempeña bajo turnos rotativos. Al realizar el análisis de la gráfica # 14, el 66.7 % supera las 40 horas semanales, Esta carga horaria elevada representa una posible fuente de riesgo psicosocial, especialmente al analizar los resultados obtenidos en la dimensión “Intensidad y ritmo de trabajo”, donde el 93.8 % del personal se encuentra en el nivel más desfavorable, lo que la convierte en la categoría con mayor exposición negativa del diagnóstico.

De forma complementaria, el 56.3 % de los encuestados presenta niveles críticos en la dimensión “Doble presencia”, lo que sugiere dificultades para equilibrar las responsabilidades laborales con la vida personal y familiar. Las investigaciones indican que las altas cargas de trabajo y los turnos

extendidos pueden provocar un mayor estrés, fatiga e interferencias entre el trabajo y la familia (Narváez, Ramos, Aranda, & Vázquez, 2014).

#### 5.3.4. Trayectoria laboral y antigüedad

Gráfico 11 - Pregunta 10, ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la UNICAH?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

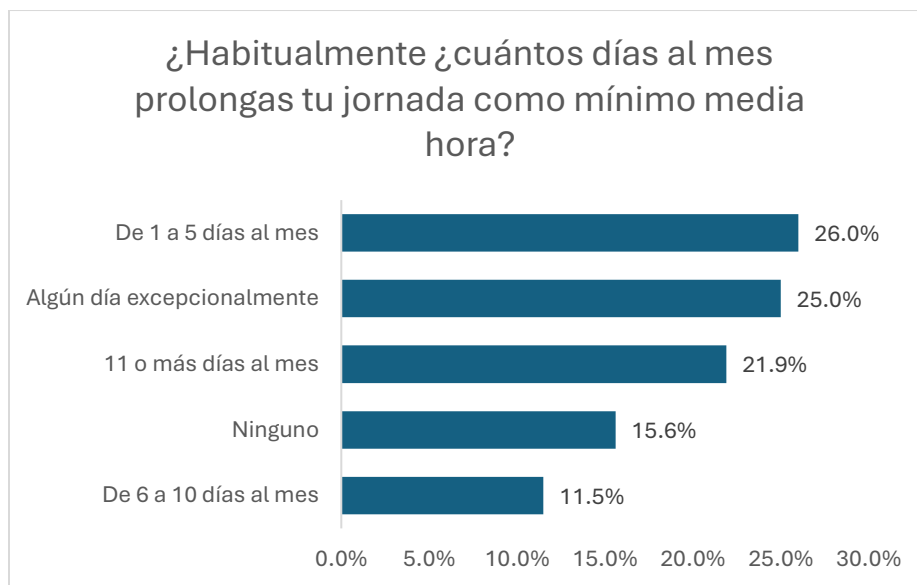
En cuanto a la antigüedad laboral, los datos muestran que el 31.3 % del personal cuenta con más de 10 años en la institución, mientras que el 38.5 % tiene menos de 2 años de permanencia. Este patrón revela una estructura organizacional compuesta tanto por personal consolidado como por colaboradores en etapas iniciales de su vinculación laboral.

Desde la teoría del desarrollo vocacional de (Super D. E., 1990), quienes superan los 10 años suelen encontrarse en una etapa de mantenimiento profesional, en la cual el bienestar se ve influenciado por factores como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre las demandas laborales y personales. De hecho, los resultados del cuestionario ISTAS21 reflejan

niveles intermedios a desfavorables en dimensiones como “Posibilidades de desarrollo” y “Reconocimiento”, lo que sugiere que, a pesar de la estabilidad contractual observada 83.3 % con contratos indefinidos, existen vacíos en el fortalecimiento de la carrera laboral dentro de la institución.

Por otro lado, los colaboradores con menos de 2 años de antigüedad 38.5 % se encuentran, según (Van Maanen & Schein, 1979), en una fase de socialización organizacional, caracterizada por la necesidad de orientación, validación y construcción de identidad dentro del puesto. La literatura indica que, en ausencia de mecanismos estructurados de inducción y acompañamiento, este grupo puede enfrentar mayores niveles de incertidumbre, baja motivación y dificultades para integrarse al clima laboral, especialmente si la carga de trabajo o las expectativas no se alinean con su etapa de adaptación.

Gráfico 12 - Pregunta 18, ¿Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?



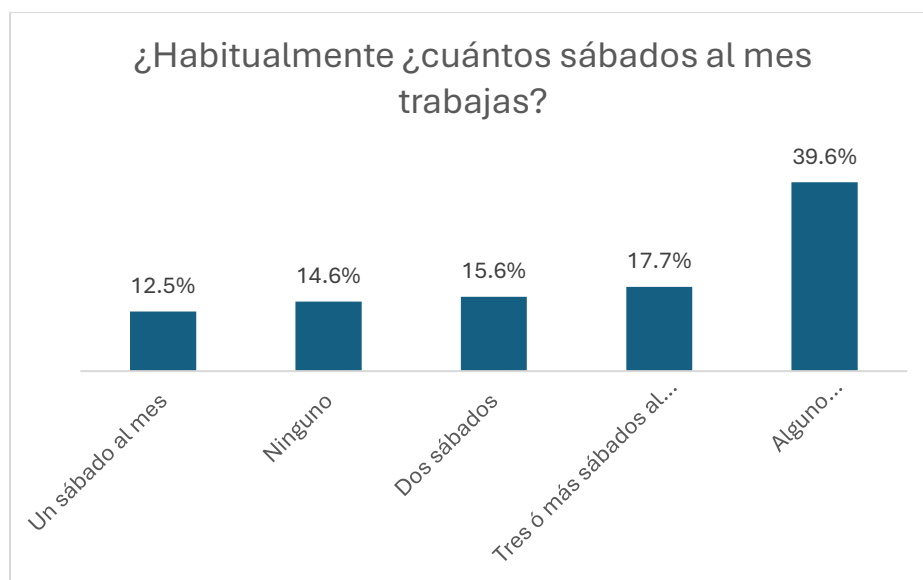
Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Un 26% de los colaboradores reporta prolongar su jornada laboral entre 1 y 5 días al mes, un 21.9% entre 6 y 10 días, y un 11.5% más de 11 días al mes. Solo el 15.6% afirmó no extenderla nunca.

Este resultado evidencia una tendencia marcada hacia la extensión no formalizada de la jornada laboral, lo cual representa una carga adicional de tiempo que, aunque puede parecer puntual, tiene implicaciones significativas en la salud y bienestar del trabajador. Según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker AB & Demerouti E, 2007), esta situación constituye una demanda laboral intensificada que, si no va acompañada de recursos suficientes (tiempo de recuperación, flexibilidad, apoyo), puede derivar en estrés, agotamiento y reducción del compromiso organizacional.

El hecho de que más del 59% del personal prolongue regularmente su jornada entre 1 y más de 11 días al mes, refleja un desequilibrio sostenido entre carga y tiempo disponible, vulnerando el principio de equidad entre esfuerzo y recuperación.

Gráfico 13 - Pregunta 15, ¿Habitualmente ¿cuántos sábados al mes trabajas?



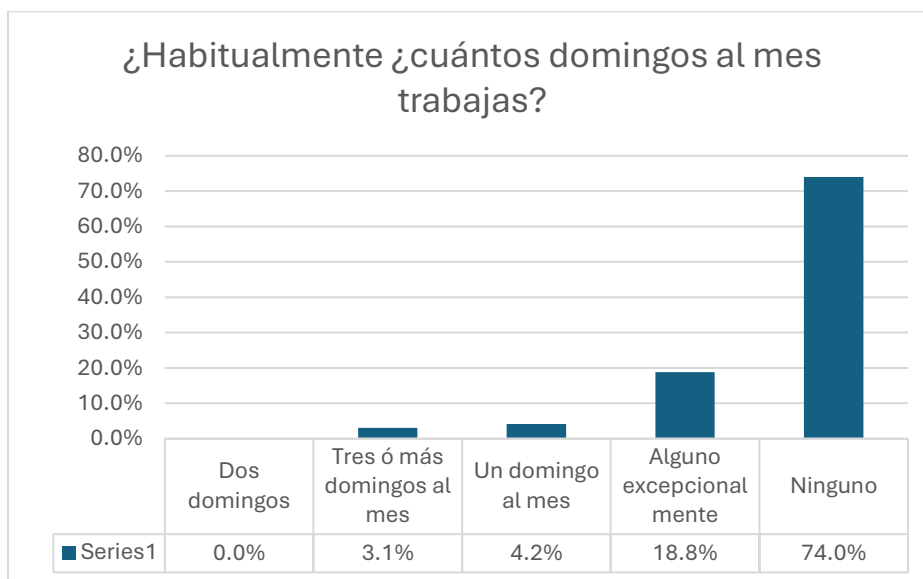
Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

El 39.6% de los colaboradores administrativos reporta trabajar todos los sábados del mes. Además, un 17.7% trabaja tres sábados, un 15.6% dos, un 14.6% uno, y apenas un 12.5% indicó no trabajar ningún sábado. En promedio, el personal trabaja 2.57 sábados al mes, a pesar de que el horario institucional de la UNICAH establece una jornada de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Este resultado refleja una carga laboral extendida que no está formalmente reconocida en la estructura horaria de la universidad, pero que representa una realidad para más del 87% del personal administrativo. El hecho de trabajar en sábado, en promedio más de dos veces al mes, indica una sobrecarga estructural que interfiere directamente con los espacios destinados al descanso, la vida personal y la recuperación emocional. Esta situación debe leerse junto con otro hallazgo del estudio: el 66.7% del personal reporta trabajar más de 40 horas semanales, lo que evidencia una jornada laboral intensificada.

Según la Teoría de la Autodeterminación (Ryan RM & Deci, 2000), este tipo de dinámica reduce la percepción de autonomía del trabajador al limitar su capacidad de decisión sobre el uso de su tiempo personal, afectando su motivación intrínseca y su compromiso organizacional.

Gráfico 14 - Pregunta 16, ¿Habitualmente ¿Cuántos domingos al mes trabajas?



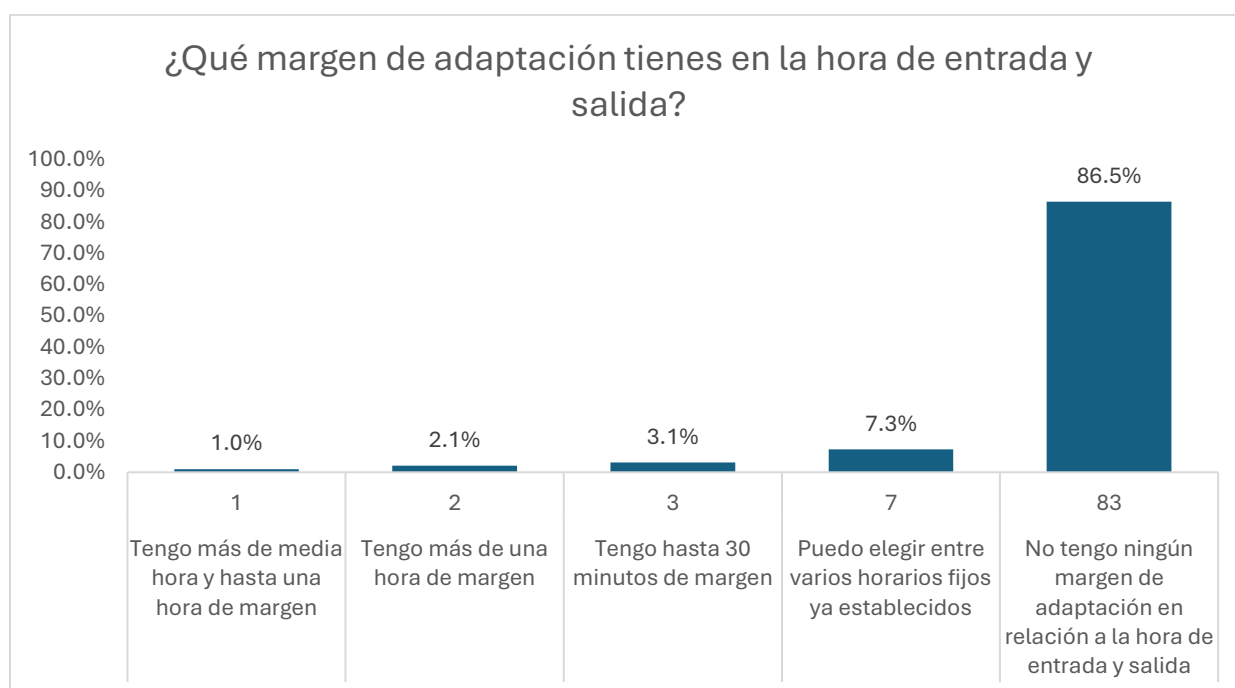
Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

El 74% de los colaboradores indicó no trabajar ningún domingo al mes, un 18.8% respondió que lo hace de forma excepcional, y el 7.2% manifestó trabajar al menos un domingo al mes (4.2% uno, 3.1% tres o más).

A diferencia del patrón observado con los sábados, los datos muestran que el trabajo en domingos no es una práctica extendida entre el personal administrativo de la UNICAH. No obstante, el hecho de que casi un 1 de cada 4 colaboradores (26%) haya trabajado al menos un domingo en alguna ocasión, contradice la jornada oficial institucional que establece laborar únicamente de lunes a viernes. Esto sugiere la existencia de situaciones excepcionales o cargas extraordinarias que, aunque no sistemáticas, se presentan con suficiente frecuencia como para interferir en el ciclo natural de descanso y recuperación semanal.

Desde la perspectiva del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL), incluso estas exposiciones esporádicas pueden considerarse demandas laborales que, en ausencia de recursos compensatorios (como descansos equivalentes o remuneración adicional), se acumulan y afectan negativamente el bienestar emocional y físico del trabajador. Esta sobrecarga ocasional, si no es gestionada adecuadamente, puede convertirse en un factor de desgaste laboral silencioso.

Gráfico 15 - Pregunta 12, ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

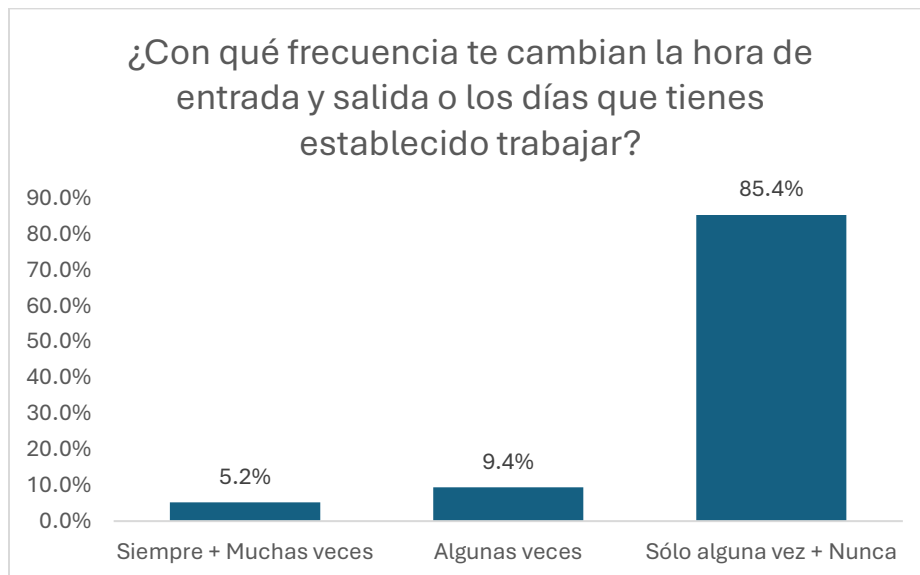
El 86.5% del personal administrativo manifestó no tener ningún margen de adaptación respecto a su horario de entrada y salida. Solo el 7.3% puede elegir entre varios horarios fijos, el 3.1% tiene hasta 30 minutos de margen, y menos del 3% reportó tener una hora o más de flexibilidad.

El hallazgo evidencia una rígida estructura de jornada laboral dentro de la UNICAH, donde la gran mayoría de los colaboradores no cuenta con ninguna posibilidad de adaptar sus horarios, a pesar

de desempeñar funciones presenciales y tener responsabilidades diversas. Esta falta de autonomía horaria cobra mayor relevancia cuando se observa que el 66.7% de los colaboradores ya supera las 40 horas semanales, y que una parte significativa también trabaja los sábados.

La falta de adaptación horaria tiene un impacto directo en colaboradores con responsabilidades familiares, un aspecto confirmado por el diagnóstico en la dimensión “Doble Presencia” del ISTAS21, donde el 56.3% de los encuestados presenta niveles desfavorables. Este indicador sugiere una dificultad estructural para conciliar el trabajo con las responsabilidades del hogar, cuidado de hijos u otros roles personales, el modelo PERMA de (Seligman M, 2011) sostiene que el bienestar integral depende de factores como el equilibrio vida-trabajo, las relaciones significativas y la gestión del tiempo personal. La falta de flexibilidad institucional limita la posibilidad de sostener estos elementos, afectando las emociones positivas y la calidad de vida en general.

Gráfico 16 - Pregunta 17, ¿Con qué frecuencia te cambian la hora de entrada y salida o los días que tienes establecido trabajar?



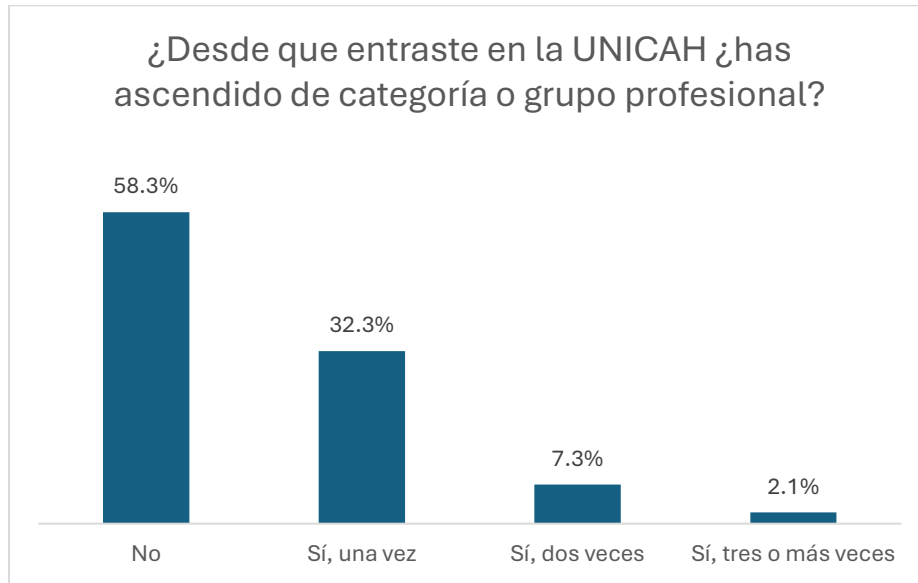
Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQO ISTAS 21, 2025

El 56.3% del personal administrativo indicó que rara vez le cambian la hora de entrada, salida o los días establecidos de trabajo; el 29.2% señaló que esto nunca ocurre; el 12.5% respondió que sucede a veces, y un 2.1% mencionó que ocurre con frecuencia. En conjunto, estos datos reflejan que el 85.5% del personal experimenta poca o ninguna variación en sus horarios, mientras que solo un 14.6% reporta algún grado de cambio ocasional o frecuente.

Este resultado confirma la alta estabilidad en la asignación de horarios laborales en la UNICAH. Para la mayoría del personal, el horario diario y los días establecidos de trabajo son constantes, lo cual favorece la planificación de rutinas personales y la organización del tiempo.

Sin embargo, esta baja frecuencia de variación horaria, combinada con la ausencia de margen de adaptación en la entrada y salida 86.5% sin flexibilidad y una carga semanal superior a 40 horas en el 66.7% del personal, aunque el horario es constante, no necesariamente es flexible o adaptable, lo cual adquiere especial relevancia considerando que más de la mitad del personal enfrenta condiciones de doble presencia, es decir, responsabilidades familiares y laborales concurrentes.

Gráfico 17 - Pregunta 26, ¿Desde que entraste en la UNICAH has ascendido de categoría o grupo profesional?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

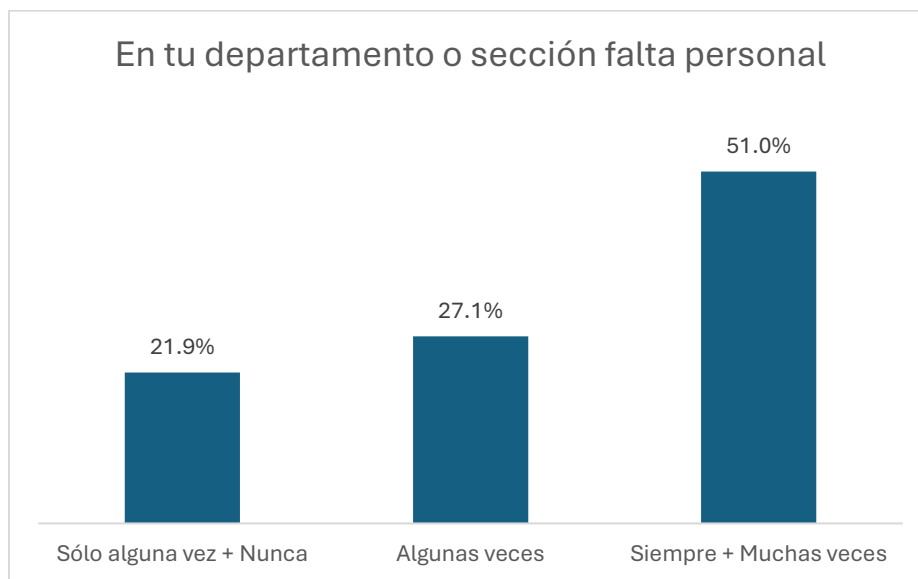
El 58.3% del personal administrativo indicó que no ha experimentado ningún ascenso desde su ingreso a la UNICAH. Un 41.7% respondió afirmativamente, señalando haber ascendido al menos una vez.

Este resultado refleja una tendencia mayoritaria hacia la estabilidad estructural en los puestos de trabajo, con oportunidades limitadas de promoción para una parte significativa del personal administrativo. La ausencia de ascensos no necesariamente implica inactividad institucional.

al analizar estos resultados en conjunto con otros datos sociodemográficos: la mayoría del personal administrativo se encuentra en el rango de 31 a 45 años de edad, una etapa identificada por (Super D. E., 1990) como la fase de consolidación profesional, en la que los individuos buscan avanzar, especializarse y lograr reconocimiento dentro de su trayectoria laboral. Asimismo, buena parte de

estos colaboradores acumula varios años de antigüedad institucional, lo que sugiere trayectorias largas sin movilidad ascendente, generando un desfase conflicto entre las aspiraciones profesionales y las oportunidades reales dentro de la estructura organizacional, esta grafica se relaciona directamente con los resultados de la dimensión del ISTAS21 sobre "posibilidades de desarrollo y promoción", donde un 58.3% de los colaboradores presentó un nivel de riesgo medio y un 25% un nivel desfavorable. Esto refuerza la idea de que, más allá del número de ascensos formales, existe una percepción generalizada de oportunidades limitadas de crecimiento, que puede influir en la satisfacción laboral.

Gráfico 18 - Pregunta 20, ¿En tu departamento o sección falta personal?



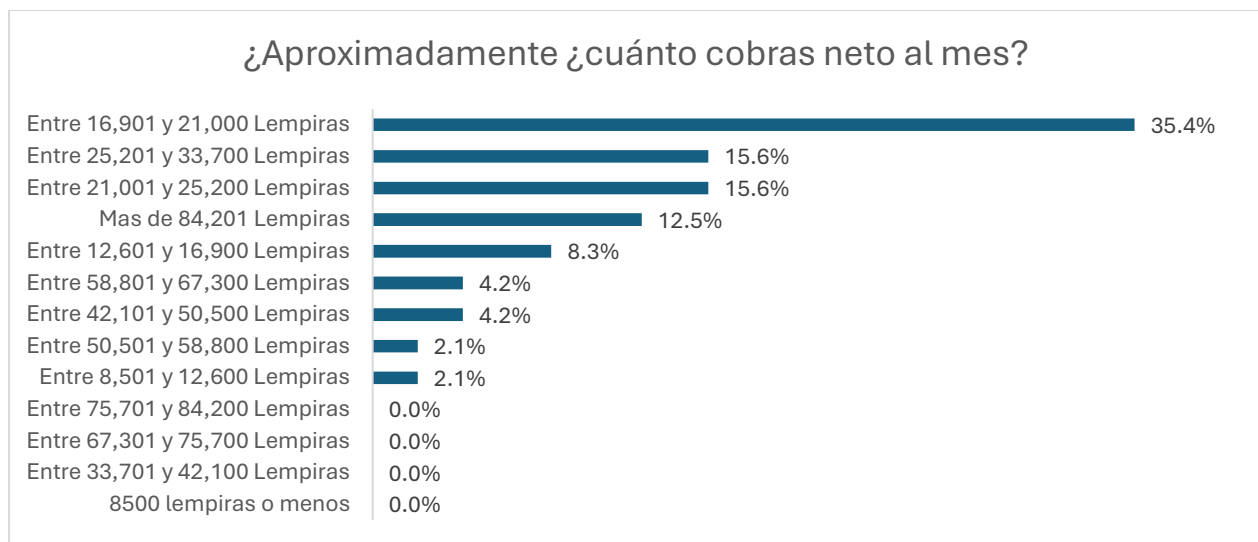
Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

El 51.0% del personal administrativo indicó que siempre o muchas veces percibe falta de personal en su unidad. Un 27.1% lo percibe algunas veces, y un 21.9% respondió que solo alguna vez y nunca ha notado esta situación.

Este hallazgo sugiere que más de la mitad del personal administrativo experimenta una percepción constante de insuficiencia de recursos humanos en sus respectivas áreas de trabajo. La falta de personal no solo representa una carga operativa adicional para quienes deben asumir funciones fuera de su rol principal, sino que también contribuye a la sensación de sobrecarga laboral, una condición previamente evidenciada en los resultados sobre prolongación de jornada y trabajo en fines de semana.

Desde la perspectiva del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker AB & Demerouti E, 2007), esta situación se traduce en una demanda organizacional elevada que, si no se acompaña de recursos suficientes como refuerzo de personal, redistribución de tareas o apoyos organizativos, puede derivar en fatiga, disminución del rendimiento y riesgo de agotamiento emocional. La percepción de carga excesiva sostenida en el tiempo también puede generar sentimientos de desmotivación o frustración.

Gráfico 19 - Pregunta 23, ¿Aproximadamente ¿cuánto cobras neto al mes?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

El 35.4% del personal administrativo indicó tener un salario mensual neto entre L 16,901 y L 21,000, seguido por un 15.6% que percibe entre L 21,001 y L 25,200, y otro 15.6% ubicado en el rango de L 25,201 y L 33,700. Un 12.5% reportó ingresos superiores a L 84,201, mientras que un 8.3% se encuentra entre L 12,601 y L 16,900. Otros rangos menores incluyen ingresos entre L 8,501 y L 67,300, representando porcentajes entre 2.1% y 4.2% cada uno.

Si bien el salario no es el foco central de esta investigación, su influencia en el bienestar laboral resulta ineludible. La evidencia recolectada muestra que una mayoría del personal administrativo se concentra en rangos salariales intermedios, lo que, en combinación con factores como la carga laboral extendida, la percepción de falta de personal, la realización de funciones superiores sin ascenso formal, y la escasa movilidad interna, puede afectar la percepción de equidad organizacional. Esta situación se relaciona con lo planteado por (Kahneman & Deaton, 2010), quienes reconocen el ingreso económico como un componente que impacta tanto la satisfacción con la vida como el estado emocional cotidiano.

En la dimensión emocional del bienestar laboral, menciona que la percepción de justicia retributiva está vinculada al reconocimiento institucional y la motivación intrínseca, particularmente cuando existe desalineación entre funciones reales y categoría asignada desde el enfoque de la Teoría de la Equidad (Adams, 1965), el salario constituye uno de los principales elementos del intercambio psicológico entre el colaborador y la organización, y su desequilibrio puede generar malestar o descompromiso.

Por tanto, aunque el presente estudio no se propuso realizar un análisis exhaustivo de compensaciones, se recomienda que el abordaje institucional del bienestar laboral considere como línea complementaria la posibilidad de realizar un estudio técnico de mercado salarial, junto con un análisis estructurado de funciones, responsabilidades y perfiles de cargo. Estas herramientas permitirían fortalecer la equidad interna y externa en las retribuciones, aportando a un entorno organizacional más justo, transparente y motivador para el talento humano.

Gráfico 20 - Pregunta 25, ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?



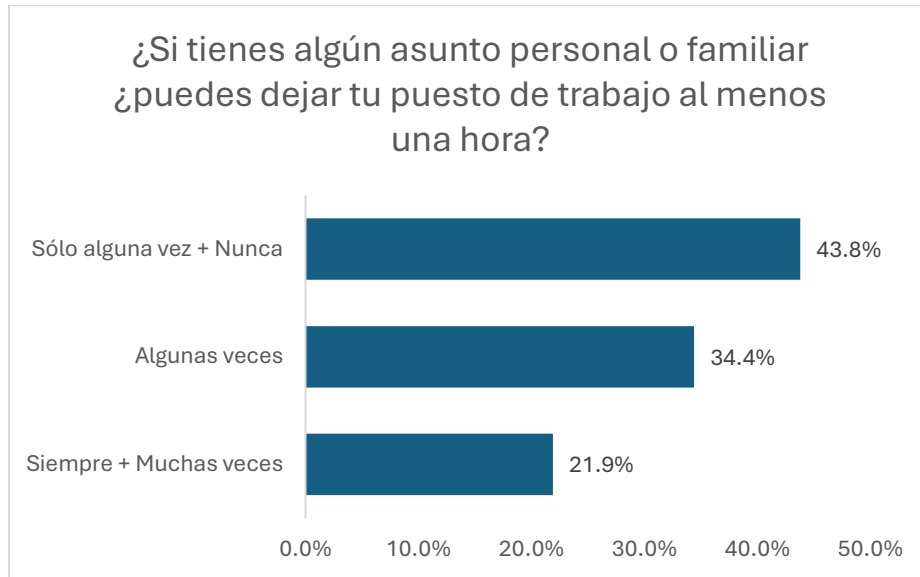
Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQQ ISTAS 21, 2025

El 46.9% del personal administrativo indicó que sí se corresponde el trabajo que realiza con la categoría o grupo profesional asignado. No obstante, un 12.5% manifestó desempeñar funciones

superiores a su categoría, un 8.3% funciones inferiores, y un 32.3% respondió que no sabe si existe o no correspondencia.

Este hallazgo refleja que las percepciones sobre la correspondencia entre funciones y categoría profesional no son homogéneas dentro del personal administrativo. Si bien el 46.9% considera que existe coherencia entre su trabajo y su grupo profesional, más de la mitad de los colaboradores manifiesta lo contrario o tiene dudas al respecto. Esta variabilidad indica una posible falta de claridad en la asignación de funciones y en la comunicación institucional sobre los criterios de clasificación, lo cual puede afectar negativamente la percepción de equidad, la motivación laboral y la comprensión del rol que se espera desempeñar; La percepción de desajuste o ambigüedad en la correspondencia entre funciones y categoría profesional puede incidir directamente en el bienestar laboral del personal, al generar incertidumbre, desmotivación o sensación de inequidad. Esta situación guarda estrecha relación con los resultados obtenidos en varias dimensiones del cuestionario ISTAS21, particularmente en “claridad de rol”, donde el 85.5% del personal presenta niveles de riesgo medio o desfavorable; así como en “oportunidades de desarrollo y promoción”, con un 83.3% en situación de riesgo. Estos resultados evidencian que la coherencia entre funciones reales y categoría asignada no solo es una condición administrativa, sino también uno de los factores psicosociales que puede afectar el equilibrio emocional y profesional del colaborador

Gráfico 21 - Pregunta 13, ¿Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Este resultado evidencia que la mayoría del personal no cuenta con mecanismos regulares y accesibles para atender asuntos personales o familiares durante su jornada laboral. Aunque un 21.9% reporta que puede hacerlo frecuentemente, el hecho de que casi la mitad 43.8% no cuente con esa posibilidad y que otro 34.4% solo lo haga ocasionalmente, indica una barrera importante para la conciliación entre la vida laboral y personal.

Este hallazgo se refuerza al observar otros resultados de esta investigación: el 86.5% no tiene margen de adaptación en su horario de entrada o salida, el 66.7% labora más de 40 horas semanales, y el 56.3% presenta riesgo desfavorable en la dimensión de “Doble Presencia” del ISTAS21. Esto evidencia una estructura organizacional con baja flexibilidad, donde los márgenes para atender necesidades personales son reducidos o poco accesibles.

Desde el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker AB & Demerouti E, 2007), la imposibilidad de resolver asuntos personales incrementa la carga emocional y mental del colaborador, al generar conflicto de roles y tensión constante. A largo plazo, esta rigidez puede traducirse en desmotivación, pérdida de bienestar e incluso ausentismo.

## **5.4. Diagnóstico del bienestar laboral y la salud mental**

### **5.4.1. Introducción**

En esta sección se analizan los resultados correspondientes al Objetivo Específico 2, que busca diagnosticar el bienestar laboral y la salud mental de los colaboradores a través del análisis de dimensiones clave como el estrés, la satisfacción y el equilibrio entre vida-trabajo.

Para garantizar una medición precisa y confiable, se realizó aplicando el Cuestionario CoPsoQ-ISTAS21, una herramienta validada internacionalmente que permite analizar los factores psicosociales en el ámbito laboral con rigor metodológico. Los resultados se organizaron en torno a las tres dimensiones mencionadas anteriormente, ya que son determinantes en la calidad de vida de los colaboradores administrativos de la UNICAH.

La interpretación de los resultados se basó estrictamente en los umbrales y criterios de referencia definidos en el manual CoPsoQ v2. Estos criterios permiten categorizar la puntuación de cada dimensión en tres niveles de riesgo psicosocial, determinados por terciles respecto a una población: nivel favorable (zona verde), nivel intermedio (zona amarilla) y nivel desfavorable (zona roja). Esta categorización es fundamental para identificar áreas de intervención prioritaria, ya que las puntuaciones ubicadas en la zona roja indican exposiciones elevadas a factores de riesgo

psicosocial, los cuales comprometen significativamente el bienestar y la salud de la población en estudio.

#### **5.4.2. Prevalencia de las Exposiciones**

La prevalencia de la exposición corresponde a la proporción de colaboradores que se encuentran en cada uno de los niveles definidos por el instrumento CoPsoQ-ISTAS21: situación más desfavorable para la salud (zona roja), intermedia (zona amarilla) y más favorable (zona verde). Este indicador permite identificar con claridad el grado de riesgo psicosocial presente en la organización y detectar posibles desigualdades entre grupos organizativos.

En esta sección se presentan los resultados de prevalencia de exposición en la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), analizados por dimensión. Este análisis ofrece un panorama general de la distribución del riesgo psicosocial dentro de la institución.

Ilustración 11 - Exposiciones en la UNICAH ordenadas en función del porcentaje

	Dimensión	Más Desfavorable	Situación Intermedia	Más favorable	
MÁS PROBLEMÁTICAS	Ritmo de trabajo	93,8	4,2	2,1	
	Exigencias emocionales	57,3	19,8	22,9	
	Doble presencia	56,3	24	19,8	
	Conflicto de rol	56,3	21,9	21,9	
	Exigencias cuantitativas	53,1	24	22,9	
	Previsibilidad	52,1	21,9	26	
	Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	50	20,8	29,2	
	Apoyo social de compañeros	43,8	17,7	38,5	
	Claridad de rol	39,6	22,9	37,5	
	Inseguridad sobre el empleo	38,5	24	37,5	
	Sentimiento de grupo	35,4	17,7	46,9	
	Exigencias de esconder emociones	32,3	28,1	39,6	
	Apoyo social de superiores	30,2	19,8	50	
	Calidad de liderazgo	29,2	24	46,9	
	Influencia	27,1	33,3	39,6	
	Justicia	13,5	6,3	80,2	
	Sentido del trabajo	8,3	9,4	82,3	
	MENOS PROBLEMÁTICAS O FAVORABLES	Posibilidades de desarrollo	6,3	14,6	79,2
		Reconocimiento	6,3	3,1	90,6
	Confianza vertical	4,2	2,1	93,8	

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los resultados evidencian distintos niveles de exposición psicosocial entre los colaboradores administrativos de la UNICAH, según los parámetros establecidos por el instrumento CoPsoQ-ISTAS21. Este análisis permite identificar el grado de riesgo presente en cada dimensión y sirve como base para orientar las acciones estratégicas del programa propuesto.

Se observan dimensiones con diferentes niveles de exposición en zona roja, como:

1. Trabajo emocional (93.8% en zona roja), lo que refleja una alta carga emocional en las funciones desempeñadas, posiblemente derivada del trato constante con personas, exigencias emocionales o falta de mecanismos de regulación emocional institucionalizados.

2. Ritmo de trabajo (57.3%) y Claridad de rol (56.3%), que también presentan porcentajes críticos en zona roja, evidenciando una percepción de sobrecarga y desorganización que podría aumentar el riesgo de fatiga laboral o burnout.
3. Dimensiones como Reconocimiento (53.1%) e Inseguridad sobre las condiciones laborales (52.1%) también reportan prevalencias elevadas de exposición negativa, sugiriendo posibles déficits en los sistemas de valoración institucional y estabilidad laboral.

En contraste, se destacan varias dimensiones con una alta proporción de colaboradores en situación más favorable (zona verde), entre ellas:

1. Sentido del trabajo (93.8%), Relaciones con superiores (90.6%) y Relaciones con compañeros (90.6%), que reflejan un clima organizacional con componentes positivos en cuanto a cohesión interpersonal y sentido de propósito laboral.
2. Dimensiones como Autoestima en el trabajo (82.3%) y Desarrollo personal (80.2%) también evidencian fortalezas en el ámbito psicosocial, lo que sugiere la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento personal y profesional dentro de la organización.

Estas diferencias contrastantes refuerzan la idea de que la experiencia del bienestar laboral en UNICAH es heterogénea y depende de la dimensión analizada. Mientras algunas áreas evidencian fortalezas notables, otras presentan indicadores preocupantes que requieren intervención prioritaria, sobre todo aquellas con más del 50% de exposición en zona roja.

Esta información resulta clave para el diseño del programa de bienestar laboral y salud mental, ya que permite identificar con precisión las áreas críticas que deben ser abordadas mediante estrategias específicas, tales como pausas activas, talleres de manejo del estrés, fortalecimiento del liderazgo y mecanismos institucionales de reconocimiento.

En la siguiente imagen se muestra la prevalencia para cada puesto de trabajo, para cada departamento o sección y por sexo se presenta la situación de exposición que incluye una mayor proporción de colaboradores. De esta manera se tiene una idea de qué puestos de trabajo, departamento o secciones y sexo son los que se encuentran en una situación peor de exposición (los que tienen más rojos) y cuáles en una situación más favorable (los que tienen más verdes), localizando de forma rápida las desigualdades de exposición (si las hay) para cada una de las dimensiones de riesgo.

Ilustración 12 - Localización de las exposiciones en la UNICAH

		Exigencias cuantitativas	Ritmo de trabajo	Exigencias emocionales	Exigencias de esconder	Doble presencia	Influencia	Posibilidades de desarrollo	Sentido del trabajo	Claridad de rol	Conflicto de rol	Apoyo social de compañeros	Sentimiento de grupo	Apoyo social de superiores	Calidad de liderazgo	Previsibilidad	Reconocimiento	Inseguridad sobre el empleo	Inseguridad sobre las	Confianza vertical	Justicia
Puestos	Directivos o jefaturas superiores	Red	Red	Red	Am	Red	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Ver	Red	Ver	Ver	Ver
	ASISTENTE Y AUXILIARES	Red	Red	Red	Ver	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Ver	Red	Red	Ver	Ver
	COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	Red	Red	Red	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Red	Ver	Red	Red	Ver	Ver
	ACADEMICA	Ver	Red	Red	Ver	Am	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Red	Red	Red	Ver	Ver	Am	Ver	Ver
	SERVICIOS GENERALES	Red	Red	Red	Am	Red	Am	Ver	Ver	Red	Red	Red	Red	Ver	Ver	Red	Ver	Red	Red	Ver	Ver
Departamentos	Área de Dirección y Comunicación	Red	Red	Red	Am	Red	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver
	Área Académica y Estudiantil	Ver	Red	Red	Ver	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver
	Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General.)	Red	Red	Red	Red	Red	Am	Ver	Ver	Red	Red	Red	Red	Ver	Ver	Red	Ver	Red	Red	Ver	Ver
	Área Técnica y Logística	Red	Red	Red	Ver	Red	Am	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Ver	Ver	Am	Red	Ver
Sexo	Mujeres	Red	Red	Red	Ver	Red	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Red	Ver	Red	Red	Ver	Ver
	Hombres	Red	Red	Red	Ver	Red	Am	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver	Ver	Ver	Ver	Red	Red	Ver	Ver

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Destacan los departamentos de Dirección y Comunicación, Administración y Finanzas, y Técnica y Logística, los cuales concentran el mayor porcentaje de colaboradores en condiciones desfavorables en múltiples dimensiones, tales como ritmo de trabajo, exigencias emocionales y doble presencia. Esta combinación de factores refleja contextos de trabajo con elevada presión temporal, carga emocional significativa y exigencias simultáneas entre lo laboral y lo personal, incrementando el riesgo psicosocial de forma considerable.

Desde el enfoque de los puestos de trabajo, se observa que tanto los mandos altos e intermedios (directivos y coordinadores) como el personal operativo (asistentes y servicios generales) presentan

niveles críticos de exposición. Este hallazgo confirma que el riesgo no se limita a un solo nivel jerárquico, sino que afecta de manera transversal tanto a quienes lideran procesos como a quienes los ejecutan, reflejando una distribución desigual de las exigencias organizacionales.

Se identifican agrupaciones organizativas que muestran una proporción elevada de colaboradores en condiciones favorables para la salud (zona verde), lo cual resulta valioso para comprender que, dentro del mismo entorno institucional, existen áreas con prácticas más sostenibles y condiciones de trabajo más saludables. Alcanzar porcentajes superiores al 80 % en esta categoría sugiere que en esos entornos pueden estarse aplicando estilos de liderazgo más humanos, una mejor organización de tareas o dinámicas de equipo más funcionales. Reconocer estos espacios representa una oportunidad para aprender de ellos e impulsar mejoras en otras áreas que enfrentan mayores desafíos.

Por otro lado, los grupos que predominan en el nivel intermedio (zona amarilla) no deben pasarse por alto. Aunque no se encuentran en una situación crítica, sí reflejan una realidad que podría evolucionar negativamente si no se abordan sus necesidades. Son zonas que requieren seguimiento y acciones preventivas para evitar que transiten hacia niveles de exposición más preocupantes.

Finalmente, se mantiene un patrón repetido en áreas como Dirección y Comunicación, Administración y Finanzas, y Técnica y Logística, que presentan simultáneamente altos niveles de exposición en varias dimensiones del riesgo psicosocial: ritmo de trabajo, exigencias emocionales y doble presencia. La coincidencia de estos factores refuerza la idea de que ciertos entornos

enfrentan cargas múltiples, lo cual puede afectar tanto el desempeño institucional como el bienestar del personal que los integra.

### **5.4.3. Estrés psicosocial y carga emocional**

El análisis del estrés psicosocial y la carga emocional, desde la perspectiva del modelo CoPsoQ-ISTAS21, se centró en la evaluación de tres dimensiones clave:

#### **5.4.3.1. Exigencias cuantitativas**

Se refieren a las demandas psicológicas derivadas del volumen de trabajo o la cantidad de tareas que exceden la capacidad de realización en el tiempo disponible. Su manifestación incluye retrasos frecuentes en la entrega de tareas, acumulación de trabajo por distribuciones irregulares y una sensación persistente de imposibilidad para completar las responsabilidades laborales. El origen de estas exigencias radica, principalmente, en la insuficiencia de personal, errores en la medición de tiempos, deficiencias en la planificación, estructuras salariales inadecuadas o herramientas de trabajo insuficientes, lo que puede derivar en la necesidad de extender la jornada laboral.

El análisis de esta dimensión se realizó mediante gráficos desagregados por puesto de trabajo, sexo y departamento, así como por la evaluación de las respuestas específicas a los ítems relacionados, Cabe señalar que los gráficos generados por la herramienta ISTAS21 utilizan como población de referencia representada por una columna delgada a los asalariados y asalariadas en España de todas las edades, sectores y tipos de contratos, según las distribuciones estandarizadas del instrumento. Aunque este estudio se desarrolla en Honduras, esta comparación sirve como punto de contraste internacional validado para identificar niveles críticos de exposición, sin que ello implique una

comparación entre países. Las columnas gruesas, por su parte, reflejan los resultados obtenidos en los distintos grupos internos de la UNICAH.

*Tabla 5 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Exigencias cuantitativas.*

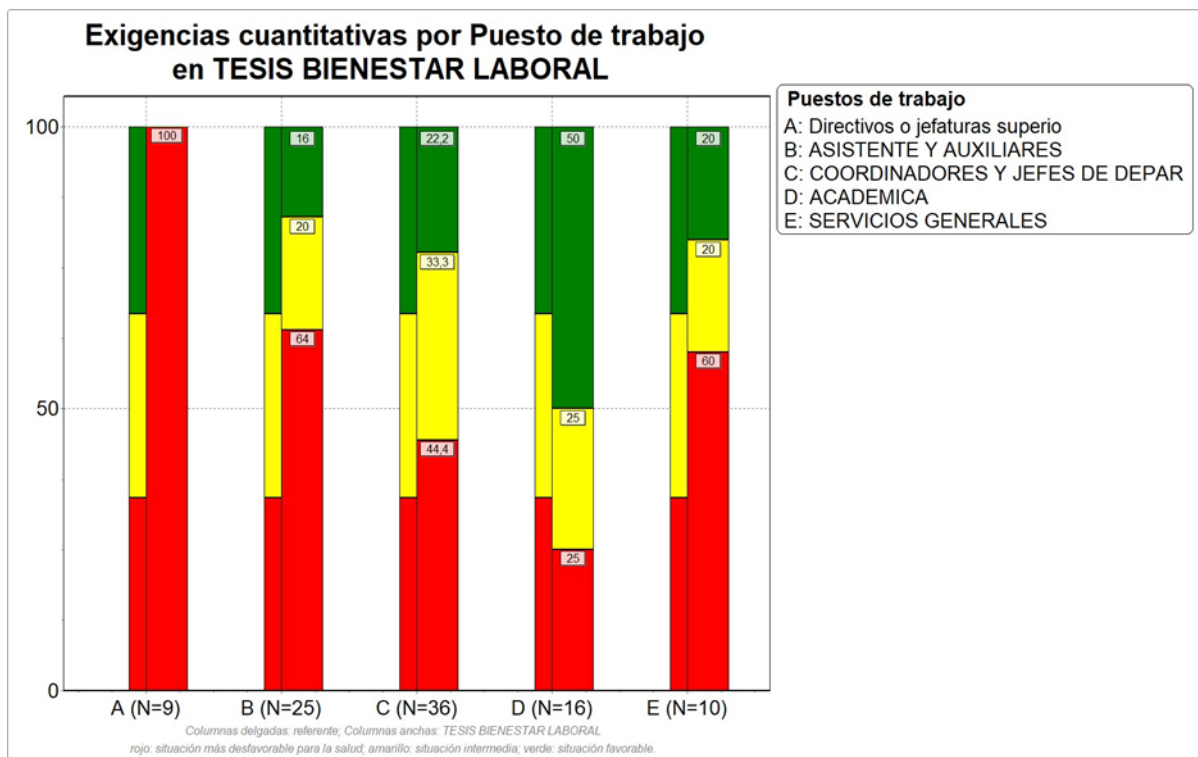
<b>Preguntas</b>	<b>Siempre + Muchas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Solo alguna vez + Nunca</b>
24.e) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	26,0% [N=25]	32,3% [N=31]	44,7% [N=40]
24.p) ¿Te resulta imposible acabar tus tareas laborales?	13,5% [N=13]	15,6% [N=15]	70,8% [N=68]
24.c) ¿Te retrasas en la entrega de tu trabajo?	13,5% [N=13]	30,2% [N=29]	56,3% [N=54]
24.g) ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	52,1% [N=50]	30,2% [N=29]	17,7% [N=17]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Los resultados indican que 53.1% de los trabajadores están en nivel desfavorable (rojo) un 24% a la intermedia y un 22,9% a la más favorable para la salud respecto a las Exigencias cuantitativas, evidenciando que más de la mitad enfrenta sobrecarga de trabajo. Este dato complementa lo analizado anteriormente no solo se trabaja muy rápido, sino que objetivamente hay demasiado trabajo asignado por persona. Según la definición del ISTAS21, las altas exigencias cuantitativas ocurren cuando “tenemos más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado”, lo cual parece ser el caso de la mayoría. Asimismo, el origen posible de este problema suele relacionarse con falta de personal, mala planificación o distribución irregular de tareas.

La teoría del agotamiento de recursos predice que esta sobrecarga cuantitativa incrementa la tensión y puede precipitar síntomas de estrés crónico. De hecho, el modelo Demandas-Recursos Laborales (JD-R) postula que las demandas laborales como la sobrecarga de trabajo tienen una correlación directa con el burnout a lo largo del tiempo (Bakker AB & Demerouti E, 2007), si no van acompañadas de recursos suficientes.

Ilustración 13 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQ ISTAS 21, 2025

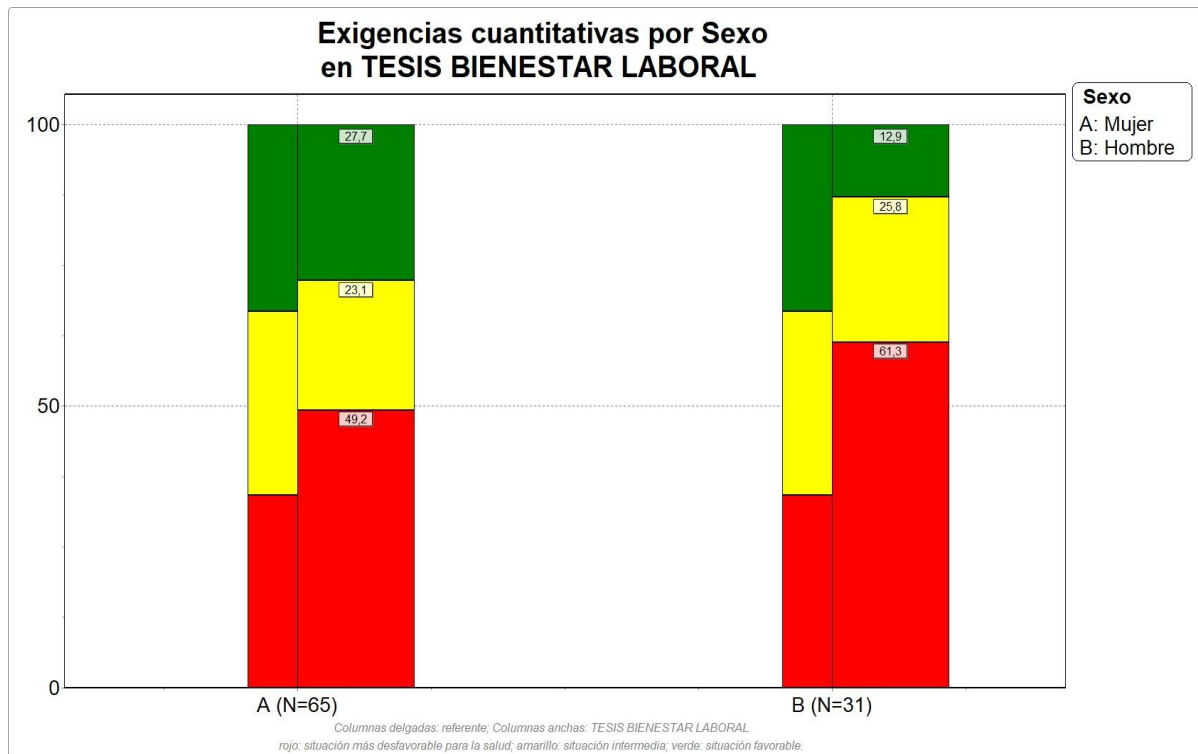
Se evidencia una situación especialmente crítica en el grupo A (Directivos o jefaturas superiores), donde el 100% del personal se ubica en la zona roja, indicando una exposición total a exigencias cuantitativas elevadas. Este hallazgo sugiere una sobrecarga laboral severa asociada a múltiples responsabilidades. Según el modelo Demanda-Control de (Karasek R. A., 1979), esta combinación

de alta demanda y bajo control aumenta el riesgo psicosocial y puede afectar negativamente la salud y el desempeño.

El grupo B (Asistentes y auxiliares) también refleja alta exposición (64% en rojo), mientras que el grupo C (Coordinadores y jefes) presenta una distribución más equilibrada, aunque aún significativa (44.4% en rojo y 22.2% en verde). El grupo D (Académica) muestra mejores condiciones, con el 50% en verde y solo un 25% en rojo, posiblemente debido a mayor autonomía. En cambio, el grupo E (Servicios generales) retoma un perfil crítico, con 60% en rojo y solo 20% en verde.

Estas diferencias reflejan la importancia de analizar de forma diferenciada las condiciones de carga laboral según el tipo de puesto, a fin de orientar futuras acciones que promuevan un entorno de trabajo más equilibrado y sostenible.

Ilustración 14 - Prevalencia de exposición por sexo



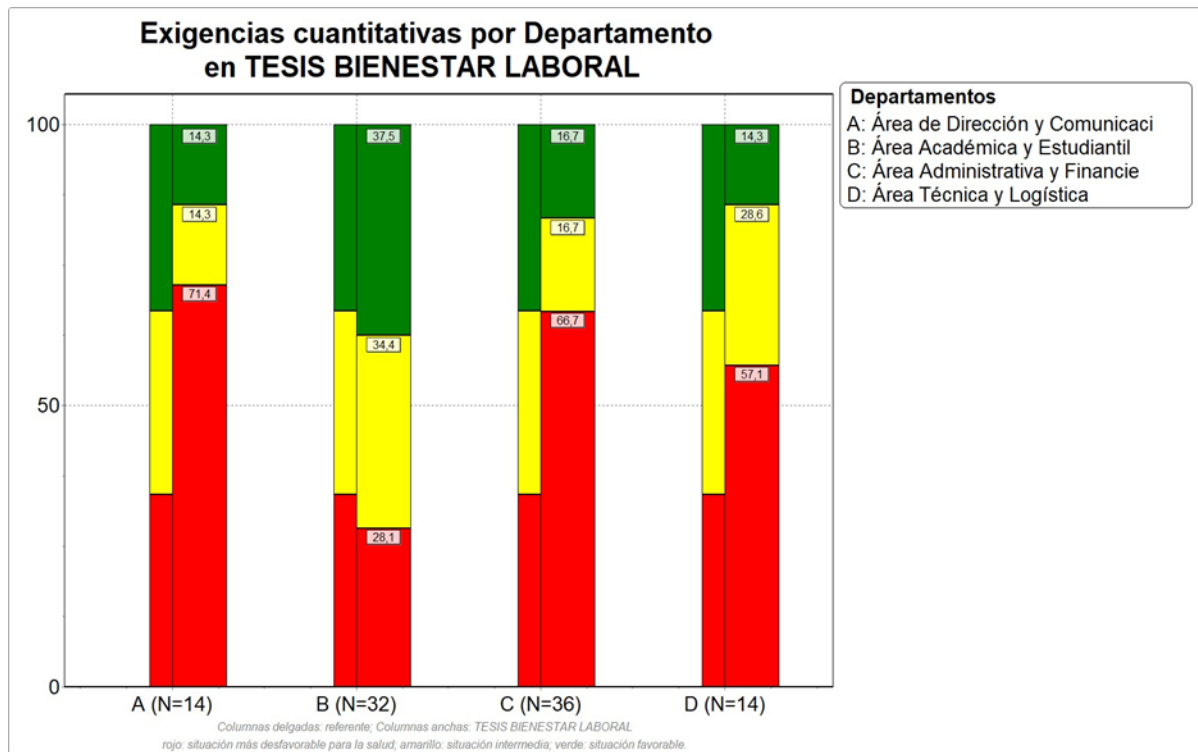
Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQO ISTAS 21, 2025

Se observa que el 49.2% de las mujeres encuestadas (Grupo A) se encuentra en la zona roja, lo que evidencia una alta exposición a exigencias cuantitativas, es decir, a una carga de trabajo intensa que puede comprometer su bienestar. El 23.1% se ubica en una situación intermedia (zona amarilla), mientras que el 27.7% reporta condiciones favorables (zona verde).

Por su parte, los hombres (Grupo B) presentan una proporción aún más elevada en la zona roja, con un 61.3% de los encuestados expuestos a niveles críticos de carga laboral. Solo el 25.8% se sitúa en la zona amarilla y un reducido 12.9% en la zona verde, lo que sugiere una menor presencia de condiciones laborales favorables en este grupo.

Este análisis contribuye a fortalecer la caracterización del personal al poner en evidencia diferencias en la exposición a exigencias cuantitativas según el sexo. Cabe resaltar que, conforme a los datos sociodemográficos obtenidos en esta investigación, los hombres tienden a ocupar en mayor proporción cargos de jefatura, coordinación o dirección. Esta sobrerrepresentación masculina en puestos de mayor responsabilidad podría estar asociada a los niveles más altos de exposición detectados, ya que dichas funciones implican mayor volumen de trabajo, múltiples responsabilidades.

Ilustración 15 - Prevalencia de exposición por departamento



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

El análisis de la distribución de la exposición a exigencias cuantitativas en función del departamento al que pertenece el personal administrativo también revela diferencias significativas entre las áreas organizativas.

Según se observa, el Área de Dirección y Comunicación (Grupo A) presenta un perfil de riesgo asociado a exigencias cuantitativas consistentemente elevado. En contraste, el Área Académica y Estudiantil (Grupo B) exhibe los niveles más equilibrados de exposición dentro de la UNICAH para esta dimensión. Por su parte, el Área Administrativa y Financiera (Grupo C) reporta igualmente niveles elevados de riesgo. Finalmente, el Área Técnica y Logística (Grupo D) presenta una proporción considerable de su personal en zona roja (57.1%), con una fracción menor en condiciones favorables (14.3%), aunque su nivel de exposición general es ligeramente inferior al de las áreas de Dirección y Administrativa/Financiera.

Si bien el análisis por departamento proporciona una visión agregada de la exposición por unidad organizativa, resulta fundamental contrastar estos hallazgos con los resultados obtenidos previamente por tipo de puesto, se presenta a continuación una tabla que relaciona los porcentajes de exposición crítica por departamento con los puestos que habitualmente se concentran en dichas áreas.

Tabla 6 - Comparación de exigencias cuantitativas por departamento y puesto

Tipo	Categoría	% en zona roja (exposición crítica)	Nivel de exposición
Departamento	Área de Dirección y Comunicación	71.40%	Rojo
Puesto	Directivos	100.00%	Rojo
Departamento	Área Académica y Estudiantil	28.10%	Verde
Puesto	Académicos	25.00%	Verde
Departamento	Área Administrativa y Financiera	66.70%	Rojo
Puesto	Coordinadores y Jefes de Departamento	44.40%	Amarillo
Departamento	Área Técnica y Logística	57.10%	Rojo
Puesto	Servicios Generales	60.00%	Rojo
Puesto	Asistentes y Auxiliares (transversales)	64.00%	Rojo

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

La coherencia entre los niveles de riesgo por departamento y por tipo de puesto se evidencia claramente en la tabla comparativa de departamentos y puestos. Las áreas con mayor exposición crítica a exigencias cuantitativas, como Dirección y Comunicación, Administración y Finanzas y Técnica y Logística, concentran principalmente a mandos altos e intermedios como Directivos y Coordinadores, así como a personal operativo como Asistentes y Servicios Generales, todos ellos con altos niveles de sobrecarga laboral. Esta convergencia refleja una distribución desigual de las demandas organizacionales, en la que el peso del trabajo recae tanto en quienes asumen funciones estratégicas y lideran procesos, como en quienes ejecutan tareas de apoyo fundamentales para el funcionamiento institucional.

En contraste, el Área Académica y Estudiantil, integrada por unidades como Registro, Admisiones y Decanaturas, muestra una exposición comparativamente menor en esta dimensión. Si bien estas unidades desempeñan funciones administrativas relevantes, los resultados podrían reflejar una

mejor distribución de tareas, mayor claridad en los roles o una organización del trabajo más alineada a los ciclos académicos institucionales.

### 5.4.3.2. Ritmo de trabajo

Esta dimensión analiza la exigencia psicológica relacionada con la intensidad y velocidad requerida para ejecutar las tareas. Se evalúa mediante la percepción de tener que trabajar muy rápidamente y mantener un ritmo elevado durante la totalidad de la jornada. Dada su estrecha relación con las exigencias cuantitativas, comparte factores causales similares, vinculándose fundamentalmente con la presión temporal para el cumplimiento de objetivos y plazos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para las preguntas que componen esta dimensión, las cuales permiten observar con mayor detalle la percepción de los colaboradores sobre la velocidad con la que deben ejecutar sus tareas y la continuidad del ritmo durante la jornada laboral.

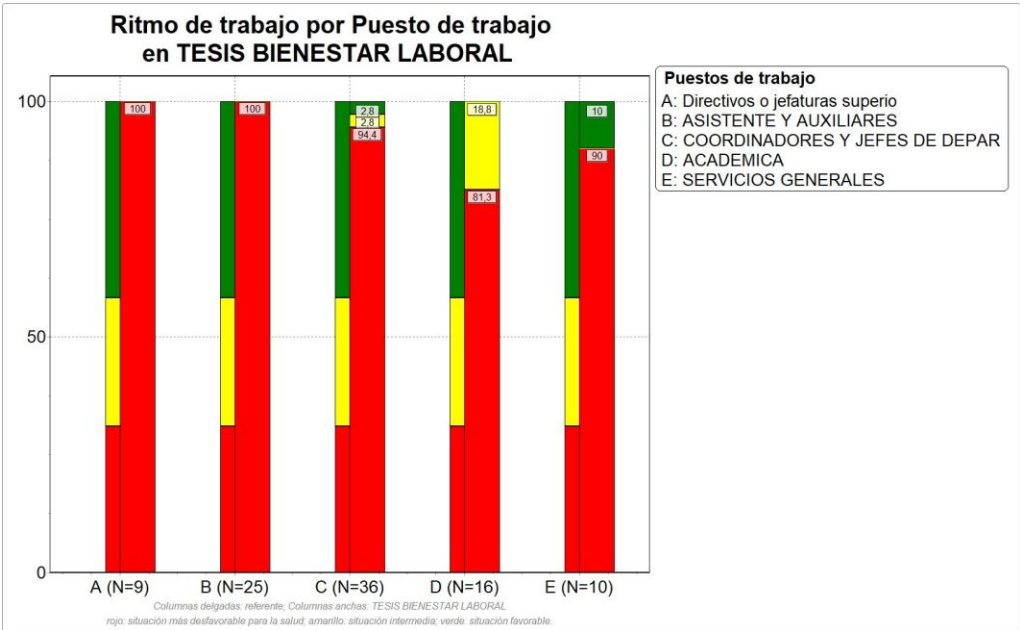
*Tabla 7 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al ritmo de trabajo*

<b>Preguntas</b>		<b>Siempre + Muchas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Solo alguna vez + Nunca</b>
24.a)	¿tienes que trabajar muy rápido?	56.3% [N=54]	33.3% [N=32]	10.4% [N=10]
<b>Preguntas</b>		<b>En gran medida + En buena medida</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>En alguna medida + En ninguna medida</b>
25.f)	¿es necesario mantener un ritmo de trabajo alto?	81.3% [N=78]	9.4% [N=9]	9.4% [N=9]
25.m)	¿el ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	78.1% [N=75]	13.5% [N=13]	8.3% [N=8]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

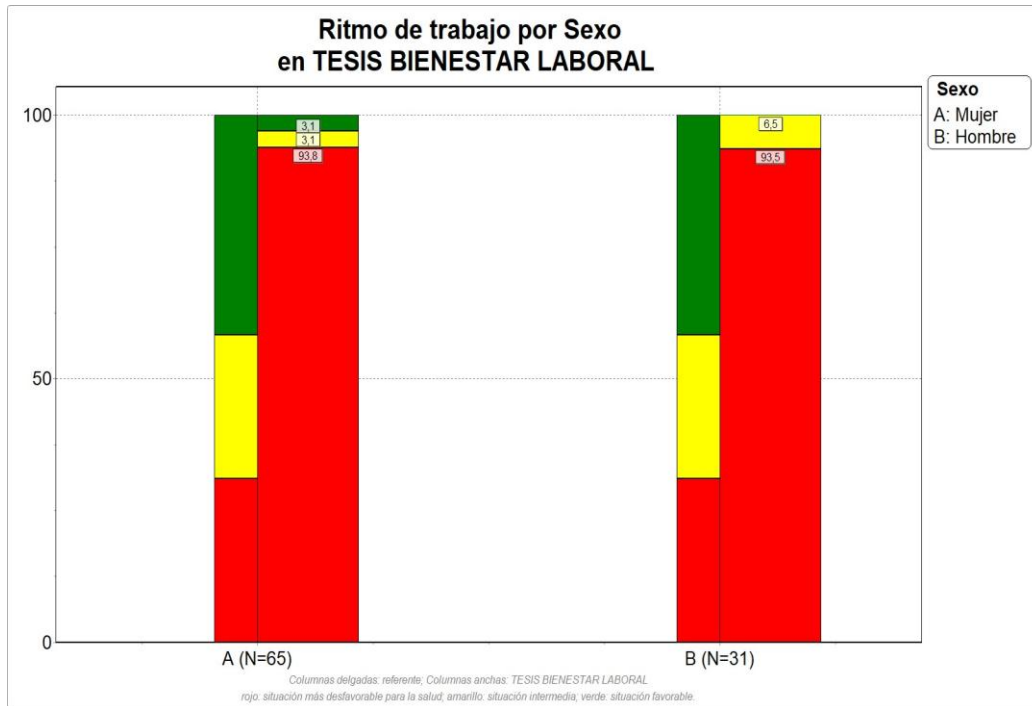
La exposición al ritmo de trabajo elevado representa la dimensión más crítica entre todas las evaluadas en este estudio. Los datos recolectados muestran que el 93.8 % del personal administrativo se encuentra en la zona roja, es decir, en un nivel desfavorable para la salud. Apenas un 4.2 % se ubica en nivel intermedio y tan solo un 2.1 % en condiciones favorables, lo que revela que casi la totalidad de los colaboradores perciben que deben trabajar a un ritmo acelerado, bajo presión constante y sin margen para pausas o recuperación.

Ilustración 16 - Prevalencia de exposición por puesto, ritmo de trabajo



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

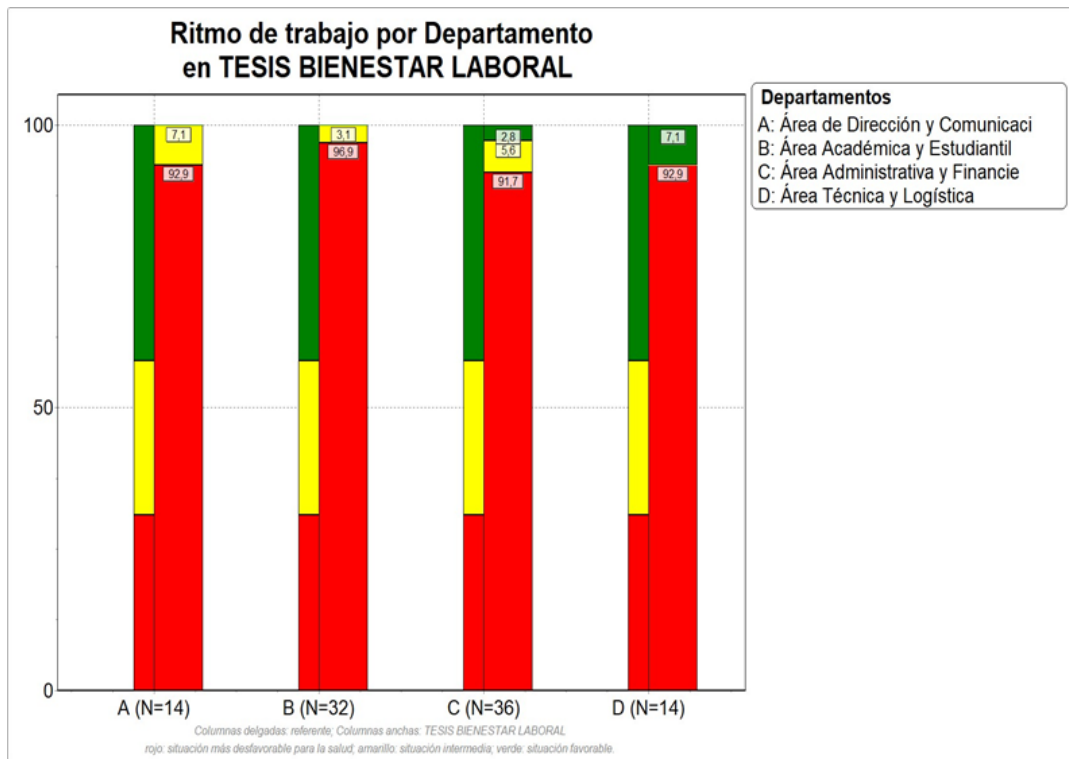
Ilustración 17 - Prevalencia de exposición por sexo, ritmo de trabajo.



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Esta condición se mantiene de forma similar entre hombres y mujeres, lo que refuerza la idea de que se trata de una característica estructural del entorno laboral y no de una diferencia asociada al sexo o al tipo de puesto.

Ilustración 18 - Prevalencia de exposición por departamento, ritmo de trabajo.



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQO ISTAS 21, 2025

Los resultados obtenidos guardan consistencia con la dimensión de exigencias cuantitativas, donde un 54.2 % de los colaboradores encuestados también se encuentra en situación crítica. La combinación de ambas dimensiones indica que no solo se demanda un alto volumen de trabajo, sino que este debe ejecutarse con rapidez y bajo presión, generando una doble exigencia.

Desde el Modelo Demanda-Control de (Karasek R. A., 1979), este tipo de contexto se define por la combinación de altas demandas psicológicas y un control limitado sobre la ejecución de las tareas, lo cual constituye una fuente directa de estrés laboral. En este enfoque, cuanto menor es la capacidad del trabajador para influir en su ritmo o en la organización de su trabajo, mayor es el impacto negativo sobre su salud física y emocional. Cuando este desequilibrio se mantiene de

forma prolongada, se incrementa el riesgo de fatiga, agotamiento emocional, estrés crónico y deterioro general del bienestar.

Por tanto, la alta exposición al ritmo de trabajo acelerado no solo refleja la intensidad con la que se desarrollan las actividades, sino que también constituye una evidencia clave sobre la necesidad de revisar los procesos internos, los tiempos asignados a las tareas y el grado de autonomía funcional del personal administrativo, los hallazgos muestran una estrecha relación con la dimensión de exigencias cuantitativas, ya que ambas responden a una misma lógica organizacional de alta demanda. El volumen de tareas exigido y la velocidad con la que deben ejecutarse conforman un binomio que intensifica la presión sobre los colaboradores. Esta superposición de factores no solo incrementa la carga laboral, sino que limita las posibilidades de recuperación y adaptación, elevando el riesgo de desgaste emocional y deterioro del bienestar.

#### **5.4.3.3. Exigencias Emocionales**

Las exigencias emocionales se refieren a la carga psicológica que implica gestionar, reprimir o expresar emociones en el entorno laboral, especialmente en contextos de atención directa al público. Esta dimensión contempla situaciones en las que el personal debe mantener una actitud cordial, manejar el impacto de interacciones difíciles o atender problemas personales de otros, independientemente de su estado emocional (Instituto Sindical de trabajo, Ambiente, & salud, 2014). Estas demandas, cuando se presentan de forma sostenida o en combinación con jornadas extensas, pueden generar fatiga emocional y afectar el bienestar general, al requerir un esfuerzo adicional que muchas veces no es visible ni reconocido formalmente.

A continuación, se presentan los resultados de las preguntas que conforman la dimensión de exigencias emocionales. Estas permiten observar con mayor detalle la percepción del personal administrativo respecto a la carga afectiva que implica su rol, incluyendo situaciones emocionalmente desgastantes, la necesidad de atender problemas ajenos o la afectación subjetiva que produce el trabajo.

*Tabla 8 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Exigencias Emocionales*

	<b>Pregunta</b>	<b>Siempre + Muchas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Solo alguna vez + Nunca</b>
24.b)	¿En tu trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	55.2% [N=53]	27.1% [N=26]	17.7% [N=17]
24. q)	¿En tu trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros?	18.8% [N=18]	16.7% [N=16]	64.6% [N=62]
25.d)	¿Tu trabajo te afecta emocionalmente?	33.3% [N=32]	22.9% [N=22]	43.8% [N=42]
25.i)	¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	38.5% [N=37]	17.7% [N=17]	43.8% [N=42]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Los resultados obtenidos en esta dimensión muestran que el 57.3 % del personal administrativo de la UNICAH se encuentra en una situación desfavorable (zona roja), lo cual indica una alta exposición a exigencias emocionales. Un 19.8 % se ubica en nivel intermedio y solo un 22.9 % presenta condiciones favorables para la salud en esta dimensión. Esto significa que más de la mitad de los colaboradores deben gestionar o contener emociones intensas durante la jornada laboral, lo cual representa una carga psicosocial significativa.

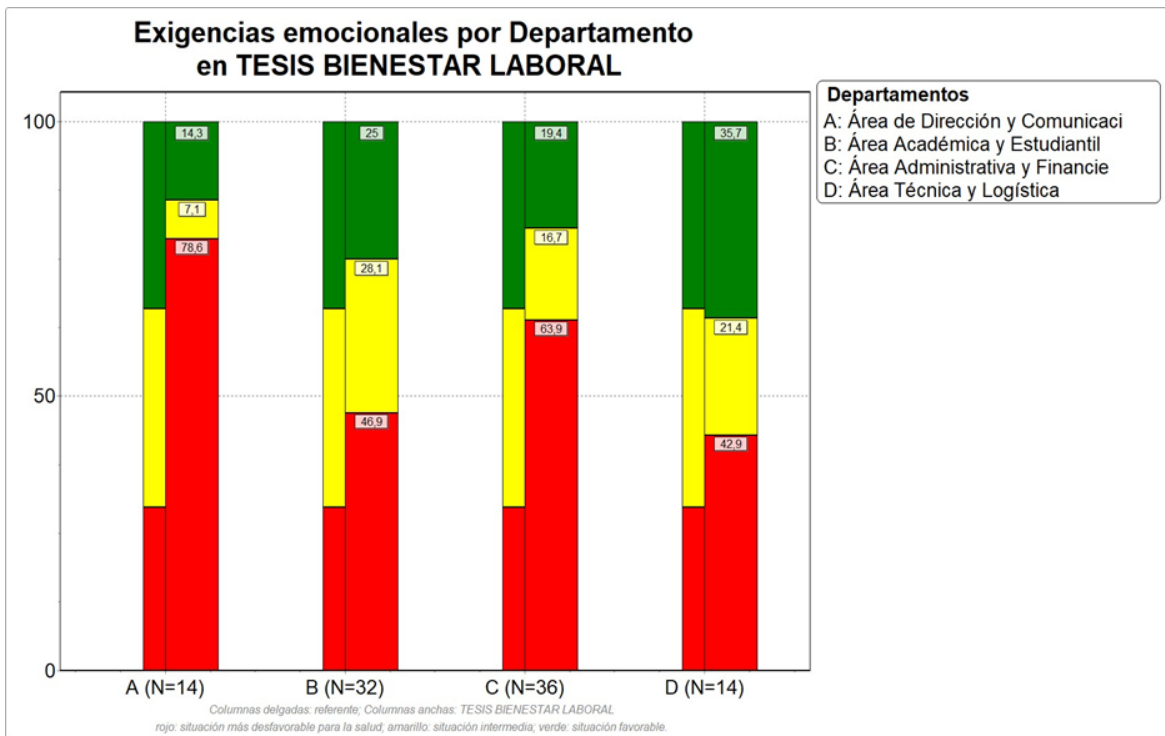
Este hallazgo se refuerza al analizar las respuestas a preguntas específicas: un 38.5 % afirmó que su trabajo “es desgastador emocionalmente” en gran o buena medida, y un 55.2 % declaró vivir situaciones emocionalmente difíciles de manera frecuente. Además, un 33.3 % siente que su trabajo

le afecta emocionalmente y casi un 19 % debe atender con frecuencia problemas personales de otras personas, lo que confirma la constante exposición a interacciones afectivas complejas.

La complejidad de esta dimensión se acentúa al considerar su estrecha relación con otras como ritmo de trabajo y exigencias de esconder emociones, las cuales también mostraron niveles críticos de exposición: un 93.8 % del personal se encuentra en la zona roja de ritmo de trabajo y un 53.1 % en la de esconder emociones. Estos resultados indican que el personal no solo experimenta una carga afectiva significativa, sino que además debe trabajar a un ritmo acelerado y ocultar sus emociones durante la jornada, lo cual intensifica el desgaste psicológico.

Desde la teoría del trabajo emocional, propuesta por (Hochschild, 1983), estas situaciones implican la necesidad de manejar los sentimientos internos para proyectar una imagen emocionalmente apropiada ante usuarios, compañeros o superiores. Este esfuerzo constante por aparentar serenidad, empatía o cordialidad, aun en situaciones de presión, puede derivar en disonancia emocional, es decir, una desconexión entre lo que se siente y lo que se expresa. Según (Manual del método CoPsoQ-ISTAS21 (versión 2), 2014), este tipo de exigencias, cuando son sostenidas y no cuentan con mecanismos de compensación o apoyo institucional, se asocian a un mayor riesgo de agotamiento emocional, ansiedad y despersonalización, fenómenos típicos del síndrome de burnout.

Ilustración 19 - Prevalencia de exposición por departamento



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los resultados por departamento revelan que las mayores exposiciones a exigencias emocionales se concentran en el Área de Dirección y Comunicación (78.6 % en rojo) y el Área Administrativa y Financiera (63.9 %), seguidos por el Área Técnica y Logística (42.9 %). Esta tendencia coincide con los mismos departamentos que presentaron mayor carga en la dimensión de ritmo de trabajo, lo cual sugiere una acumulación de factores de riesgo psicosocial en determinadas áreas estructurales de la organización. Por su parte, el Área Académica y Estudiantil presenta un perfil más favorable, con el 25 % de su personal en nivel verde, lo que podría estar vinculado a una mejor distribución emocional o a un ritmo más estable de interacción. En cuanto al análisis por sexo, se observa que tanto hombres como las mujeres presentan niveles similares de exposición desfavorable, lo que indica que las exigencias emocionales afectan de forma transversal, independientemente del género.

#### 5.4.3.4. Estrés y desgaste emocional (burnout)

La dimensión de estrés y desgaste emocional, incluida en el cuestionario ISTAS21 versión media, evalúa el impacto que tienen las exigencias laborales sobre el estado emocional del trabajador. Esta dimensión considera síntomas como el agotamiento mental, la fatiga crónica y la sensación de sobrecarga, los cuales, si se mantienen en el tiempo, pueden afectar seriamente la salud, el equilibrio emocional y el desempeño laboral.

##### 5.4.3.4.1. Estrés

La dimensión de estrés, evaluada mediante el cuestionario ISTAS21 en su versión media, permite identificar el nivel de presión psicológica percibida por el personal en relación con las exigencias del entorno laboral. Esta categoría analiza indicadores como la sobrecarga mental, la sensación de tensión continua, la fatiga acumulada y la dificultad para desconectarse del trabajo. Su medición es clave para comprender el impacto que tienen las condiciones organizacionales sobre el equilibrio emocional de los trabajadores.

Tabla 9 - Distribución porcentual de respuesta a las preguntas asociadas al estrés

	Pregunta	Siempre	Muchas veces	Algunas Veces	Solo alguna vez	Nunca
31e	¿Has tenido problemas para relajarte?	13.5%	27.08%	28.13%	15.63%	15.63%
31f	¿Has estado irritable?	6.25%	22.92%	26.04%	21.88%	22.92%
31g	¿Has estado tenso/a?	11.46%	26.04%	26.04%	19.79%	16.67%
31h	¿Has estado estresado/a?	13.54%	30.21%	28.13%	18.75%	9.38%
31a	¿Te has sentido agotado/a?	12.50%	41.67%	29.17%	10.42%	6.25%

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los resultados muestran que el estrés se manifiesta con mayor frecuencia a través del agotamiento emocional y la dificultad para relajarse. Un 41.67 % del personal indicó sentirse agotado muchas veces, y un 28.13 % afirmó tener problemas para relajarse siempre. Estos indicadores reflejan una exposición sostenida a la fatiga, lo cual puede afectar tanto la salud mental como la capacidad de recuperación diaria; el 30.21 % expresó haberse sentido estresado muchas veces, y más del 25 % declaró haber estado tenso o irritable con frecuencia. Estos datos confirman que el estrés está presente de manera continua, aunque en algunos casos se manifieste de forma más silenciosa o contenida.

Los resultados evidencian una relación directa entre las exigencias cuantitativas, el ritmo de trabajo, las exigencias emocionales y los niveles de estrés. En la dimensión de exigencias cuantitativas, el 53.13 % del personal se encuentra en nivel rojo, lo que refleja una sobrecarga sostenida en el volumen de tareas asignadas, el 93.75 % de exposición en nivel rojo en la dimensión de ritmo de trabajo, indicando que la ejecución de las funciones se realiza bajo presión constante y con alta velocidad, el 52.08 % del personal reporta exigencias emocionales elevadas, asociadas al manejo continuo de situaciones tensas, emocionalmente exigentes. Estas condiciones encuentran correspondencia en la dimensión de estrés, donde el 41.67 % de los colaboradores manifiesta sentirse agotado con frecuencia y el 28.13 % reporta dificultades recurrentes para relajarse. En conjunto, estos hallazgos confirman que la carga laboral, en sus distintas expresiones, está afectando la capacidad de recuperación del personal, generando un impacto acumulativo sobre su bienestar emocional. Esta situación es consistente con los modelos de riesgos psicosociales propuestos por (Karasek R. A., 1979), (Bakker AB & Demerouti E, 2007) los cuales explican que

un entorno de alta demanda, sin el respaldo de recursos adecuados, incrementa el riesgo de deterioro en la salud mental del trabajador.

*Tabla 10 - Estrés por grupo etario y sexo*

	Edad	Verde %	Amarillo %	Rojo %
<b>TODOS</b>				
	Menos de 31 años	50	29.17	20.83
	Entre 31 - 45 años	53.06	36.73	10.2
	Más de 45 años	82.61	13.04	4.35
<b>MUJERES</b>				
	Menos de 31 años	47.37	36.84	15.79
	Entre 31 - 45 años	55.17	31.03	13.79
	Más de 45 años	82.35	11.76	5.88
<b>HOMBRES</b>				
	Menos de 31 años	60	0	40
	Entre 31 - 45 años	50	45	5
	Más de 45 años	83.33	16.67	0

*Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

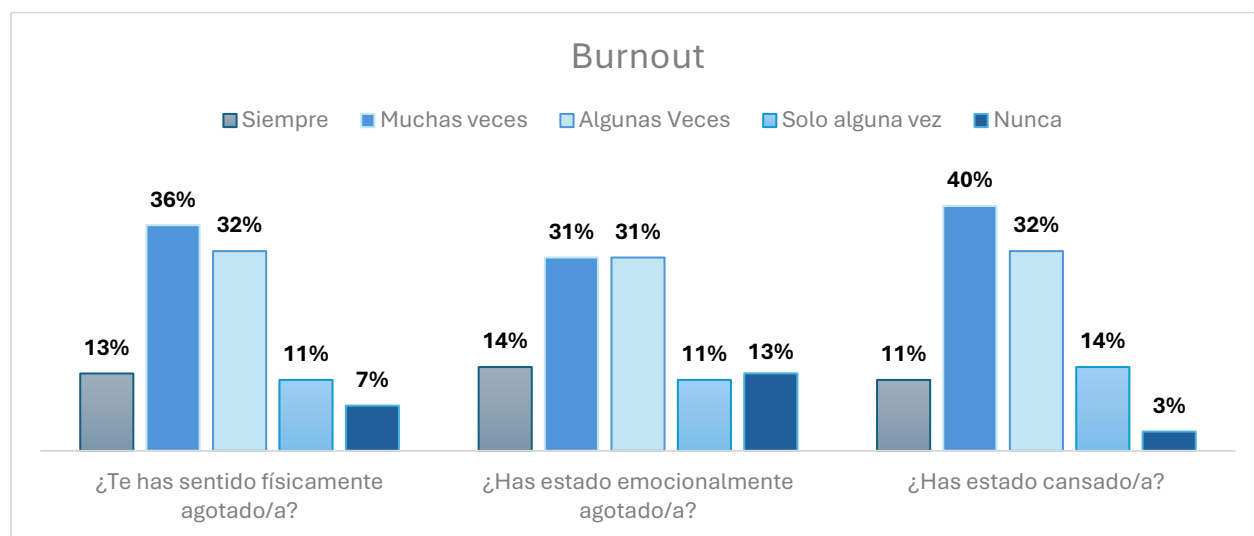
El análisis de los resultados globales generados por el sistema ISTAS21 permite identificar el nivel general de riesgo psicosocial al que está expuesto el personal administrativo. Estos resultados, procesados automáticamente por la plataforma oficial del instrumento, agrupan las respuestas en niveles verde, amarillo y rojo, según criterios establecidos en la población asalariada de referencia (España). Aunque el contexto hondureño es distinto, el instrumento mantiene su validez psicométrica, lo que permite utilizar esta comparación como punto de referencia técnica. En el caso de la dimensión de estrés, el grupo etario con mayor exposición corresponde a los menores de 31 años (20.83 % en rojo), y dentro de ese grupo, los hombres presentan el nivel más elevado (40 %). En contraste, el personal mayor de 45 años muestra niveles notablemente bajos, con solo un 4.35 % en rojo.

Los resultados evidencian que la mayor exposición al estrés se concentra en los trabajadores jóvenes, especialmente hombres, lo que señala una necesidad puntual de atención en las políticas internas de bienestar, considerando las diferencias por edad y género.

#### 5.4.3.4.2. Desgaste emocional (burnout)

La dimensión de desgaste emocional, también conocida como burnout, es evaluada en el ISTAS21 a través de indicadores relacionados con la sensación de estar emocionalmente exhausto, sin energía para enfrentar el día laboral y con dificultad para recuperarse entre jornadas. Este tipo de fatiga, cuando se sostiene en el tiempo, se asocia directamente con el agotamiento crónico vinculado al trabajo y representa uno de los riesgos psicosociales más relevantes para la salud mental en contextos organizacionales. (Manual del método CoPsoQ-ISTAS21 (versión 2), 2014).

Gráfico 22 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Burnout



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los resultados reflejan una alta frecuencia de agotamiento físico, emocional y generalizado entre el personal administrativo. Destaca especialmente el ítem ¿Has estado cansado/a?, donde un 40 % respondió muchas veces y un 32 % algunas veces, lo que indica que más de siete de cada diez colaboradores perciben un cansancio constante. Esta tendencia se refuerza en el ítem ¿Te has sentido físicamente agotado/a?, con un 36 % que también lo ha experimentado muchas veces, y un 32 % que lo siente algunas veces.

Por su parte, el agotamiento emocional también presenta niveles relevantes: un 31 % reporta haberlo sentido muchas veces y otro 31 % algunas veces, lo cual evidencia que la fatiga no es solo física, sino también mental. Este patrón sugiere una acumulación sostenida de desgaste, resultado de la exposición continua a exigencias laborales que superan los mecanismos de recuperación. Si bien los ítems no reflejan respuestas con altos porcentajes en la opción siempre, los valores acumulados en muchas veces y algunas veces configuran un escenario que debe ser atendido.

El burnout ha sido ampliamente estudiado como una forma de desgaste profesional asociado a la exposición prolongada a situaciones laborales emocionalmente demandantes. Según (Maslach & Jackson, 1981), este síndrome se caracteriza por el agotamiento emocional, la despersonalización y la reducción del logro personal, afectando tanto el desempeño como la salud integral del trabajador. Diversos estudios han señalado que niveles de agotamiento superiores al 30 % en una organización representan un umbral crítico que requiere intervención (Schaufeli & Enzmann, 1998), ya que superan lo esperable en condiciones laborales saludables y pueden derivar en deterioro funcional y rotación del personal.

Tabla 11 - Burnout por grupo etario y sexo

	Edad	Verde %	Amarillo %	Rojo %
<b>TODOS</b>				
	Menos de 31 años	37.5	45.83	16.67
	Entre 31 - 45 años	36.73	38.78	24.49
	Más de 45 años	69.57	21.74	8.7
<b>MUJERES</b>				
	Menos de 31 años	36.84	52.63	10.53
	Entre 31 - 45 años	37.93	34.48	27.59
	Más de 45 años	76.47	11.76	11.76
<b>HOMBRES</b>				
	Menos de 31 años	40	20	40
	Entre 31 - 45 años	35	45	20
	Más de 45 años	50	50	0

*Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Los resultados del sistema ISTAS21 muestran que el desgaste emocional afecta con mayor intensidad a los colaboradores más jóvenes, especialmente a los hombres menores de 31 años, de los cuales un 40 % se ubica en nivel rojo. El grupo de 31 a 45 años también presenta valores elevados (24.49 %), mientras que los mayores de 45 años registran niveles más bajos. Estos datos fueron generados por la plataforma oficial del ISTAS21, que toma como referencia la población asalariada de España, donde el 35.4 % se encuentra en nivel rojo. Aunque el promedio de UNICAH está por debajo de ese valor, los patrones observados reflejan una mayor vulnerabilidad en los grupos jóvenes. Esta tendencia coincide con los niveles de estrés, donde el mismo grupo masculino menor de 31 años presenta un 40 % en rojo, lo que sugiere una acumulación de carga emocional y

dificultades en los procesos de recuperación. Este resultado puede estar influido por la distribución de roles dentro de la institución, ya que se identificó que los hombres ocupan con mayor frecuencia cargos de jefatura, lo que podría implicar mayores niveles de presión y exposición emocional.

#### **5.4.4. Satisfacción laboral y motivación**

La evaluación de la satisfacción y motivación laboral se abordó mediante el análisis de cinco dimensiones consideradas esenciales por el modelo CoPsoQ-ISTAS21

##### **5.4.4.1. Reconocimiento**

Esta dimensión evalúa en qué medida los trabajadores sienten que su labor es valorada por la organización, tanto por la dirección como por los mandos intermedios. Incluye percepciones sobre la retroalimentación positiva, la apreciación del esfuerzo y el trato justo (Manual del método CoPsoQ-ISTAS21 (versión 2), 2014). Un nivel adecuado de reconocimiento fortalece el sentido de pertenencia y eleva la motivación del personal. En el entorno laboral, sentirse reconocido es un factor clave para mantener un ambiente positivo, impulsar el compromiso con la institución y fomentar relaciones laborales más sólidas. La ausencia de reconocimiento, en cambio, puede generar insatisfacción, desinterés y deterioro del clima organizacional.

Los resultados globales obtenidos en la dimensión Reconocimiento muestran un panorama ampliamente favorable en el entorno laboral de la UNICAH. Según el instrumento aplicado, un 90.6% del personal administrativo se ubica en el nivel más favorable para la salud en esta dimensión, mientras que únicamente un 6.3% se encuentra en el nivel rojo exposición desfavorable y un 3.1% en el nivel intermedio amarillo. Este hallazgo indica que, de forma mayoritaria, los

colaboradores perciben que su trabajo es valorado, que se les respeta profesionalmente y que reciben un trato justo dentro de la UNICAH.

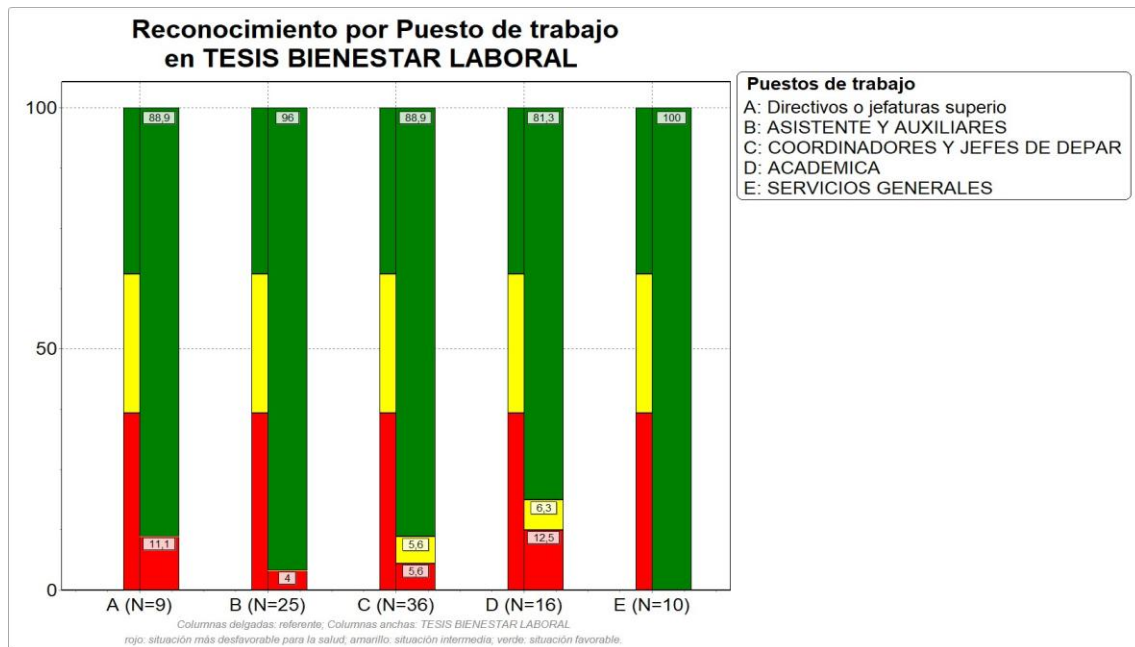
*Tabla 12 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Reconocimiento*

<b>Pregunta</b>	<b>En gran medida + En buena medida</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>En alguna medida + En ninguna medida</b>
29.a) ¿Tu trabajo es valorado por la dirección?	71.9% [N=69]	13.5% [N=13]	14.6% [N=14]
29.b) ¿La dirección te respeta en tu trabajo?	80.2% [N=77]	10.4% [N=10]	9.4% [N=9]
29.c) ¿Recibes un trato justo en tu trabajo?	76.0% [N=73]	14.6% [N=14]	9.4% [N=9]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Estos resultados se ven respaldados por los datos específicos de los ítems incluidos en la encuesta donde la gran mayoría afirma que su trabajo es valorado en gran o buena medida. esto reflejan una cultura organizacional que promueve activamente el reconocimiento, elemento clave para la motivación, el compromiso institucional y la satisfacción laboral; El modelo PERMA de (Seligman M, 2011), resalta el reconocimiento como parte del componente de logro y de relaciones positivas, pilares del bienestar.

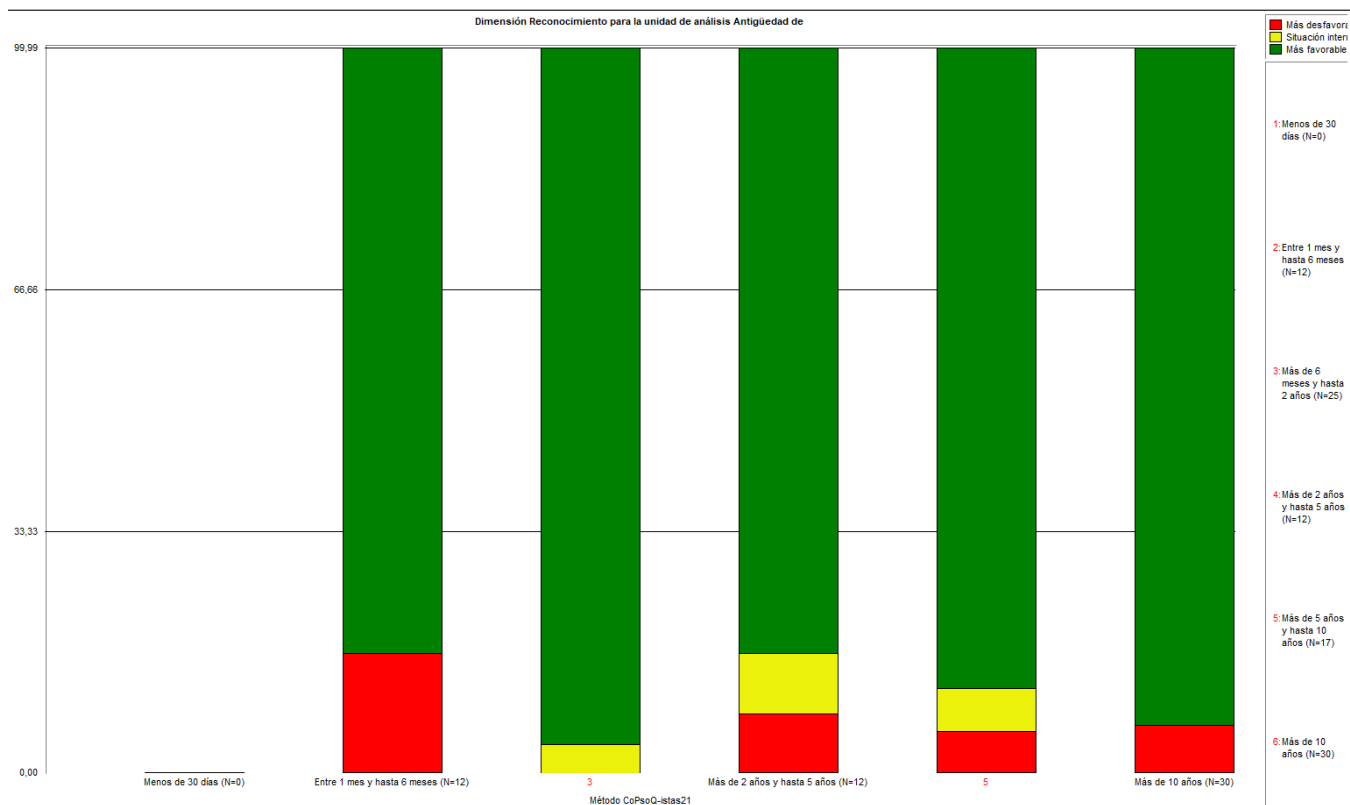
Ilustración 20 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Este gráfico muestra el nivel de reconocimiento percibido según el cargo que ocupa el personal administrativo, Servicios generales tiene un resultado completamente favorable (100% en verde), lo que sugiere una buena valoración institucional en estos puestos operativos, Asistentes y auxiliares (B) y coordinadores/jefes (C) presentan niveles muy altos de reconocimiento (cerca del 90% en verde, Académica (D) y directivos (A) muestran exposiciones marcadas en rojo y amarillo hasta 18.8% en total, lo cual puede interpretarse como insatisfacción con la dirección superior o falta de reconocimiento por parte de sus propios superiores jerárquicos, aunque el reconocimiento general es alto, los datos reflejan que las percepciones varían entre niveles jerárquicos, con desafíos particulares en áreas académicas y directivas.

Ilustración 21 - Prevalencia de exposición por antigüedad



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQO ISTAS 21, 2025

Este gráfico muestra la percepción del reconocimiento laboral según la antigüedad del personal en la institución. De forma general, se observa una alta proporción de respuestas en la zona verde, lo que indica que la mayoría de los trabajadores, independientemente del tiempo que llevan en la organización, se sienten valorados y reconocidos, la institución parece mantener una cultura sostenida de reconocimiento a lo largo del tiempo, lo que sugiere una fortaleza organizacional en cuanto al trato justo y la valoración profesional desde el ingreso hasta la permanencia prolongada.

#### **5.4.4.2. Apoyo social**

La dimensión de apoyo social evalúa la percepción del trabajador respecto a la disponibilidad de ayuda, información y soporte emocional tanto por parte de los compañeros como de los superiores inmediatos, Este apoyo constituye un recurso psicosocial fundamental en el entorno laboral, ya que contribuye a reducir el estrés, fortalecer la resiliencia, fomentar el sentido de pertenencia y mejorar el clima organizacional (Manual del método CoPsoQ-ISTAS21 (versión 2), 2014). La percepción de falta de apoyo suele estar asociada a prácticas de gestión que obstaculizan la cooperación, limitan la comunicación efectiva y dificultan la formación de equipos de trabajo sólidos, promoviendo en su lugar la competitividad individual y el aislamiento. En contraste, un entorno donde se percibe apoyo constante facilita relaciones laborales más saludables y una mayor motivación colectiva.

##### **5.4.4.2.1. Apoyo social de compañeros**

El subdimensión *Apoyo Social de Compañeros* examina la percepción que tiene el trabajador sobre la disponibilidad de colaboración, información y contención emocional por parte de sus colegas. Este aspecto representa un recurso invaluable en el entorno laboral, ya que mitiga los niveles de estrés, potencia la capacidad de enfrentar presiones laborales y cultiva un ambiente de confianza y cooperación genuina.

El diagnóstico ISTAS21 muestra que un 43.8% del personal se encuentra en la situación más desfavorable, un 17.7% en la categoría intermedia y únicamente un 38.5% en la más favorable para la salud respecto al Apoyo Social de Compañeros. Esta distribución indica que más de la mitad de los trabajadores no perciben niveles adecuados de respaldo entre pares, lo cual representa un riesgo importante para su bienestar psicosocial y su desempeño colectivo.

El posible origen de esta situación puede estar relacionado con prácticas de gestión que dificultan la cooperación y la formación de verdaderos equipos de trabajo, tales como políticas que incentivan la competitividad individual, esquemas salariales no actualizados, o una asignación de tareas no equitativas, cambios de horarios o reubicaciones de personal.

*Tabla 13 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Apoyo social de compañeros*

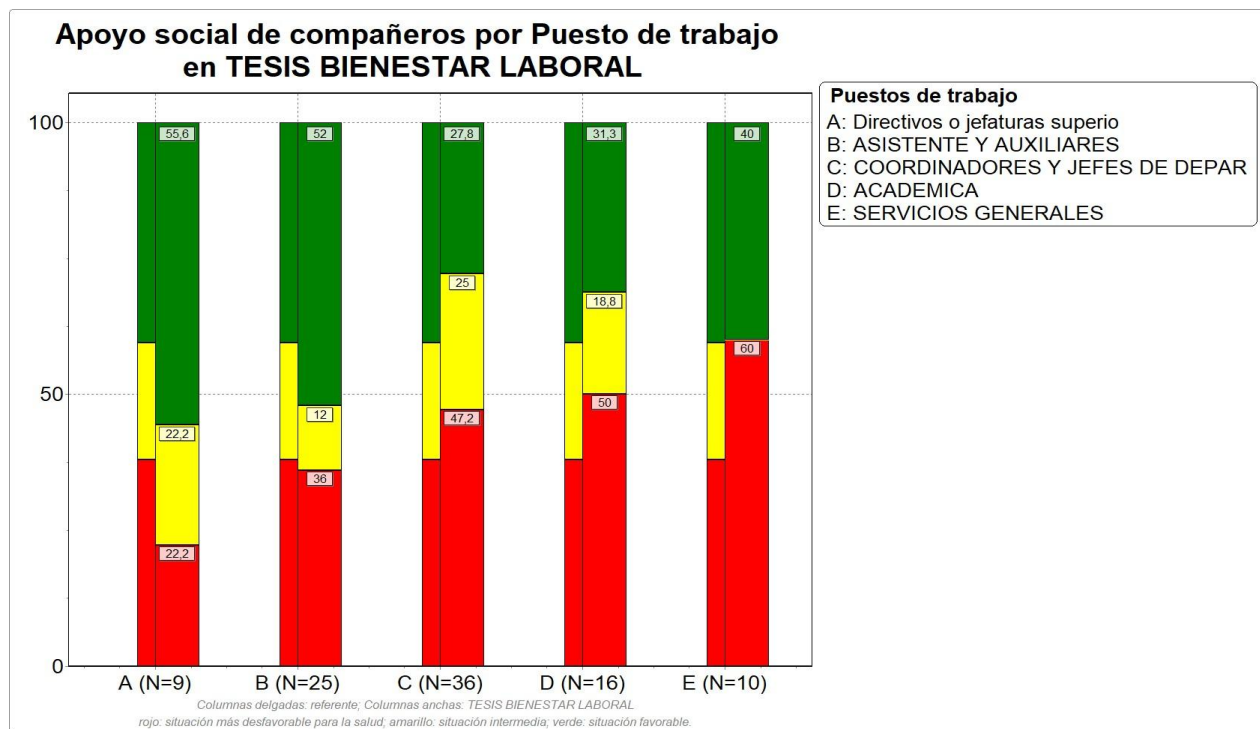
<b>Pregunta</b>	<b>Siempre + Muchas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Sólo alguna vez + Nunca</b>
27.a) ¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo?	53.1% [N=51]	26.0% [N=25]	20.8% [N=20]
27.b) ¿Tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo?	49.0% [N=47]	28.1% [N=27]	22.9% [N=22]
27.c) ¿Tus compañeros hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?	40.6% [N=39]	24.0% [N=23]	35.4% [N=34]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Los resultados revelan una percepción moderadamente favorable en cuanto al apoyo recibido entre pares. Un 53.1% de los trabajadores reporta que con frecuencia recibe ayuda directa en la realización de sus tareas, y un 49% indica que sus compañeros están dispuestos a escuchar sus problemas relacionados con el trabajo. Sin embargo, un porcentaje relevante expresa bajos niveles de interacción significativa, especialmente en lo relacionado con la retroalimentación informal: un 35.4% manifiesta que sus compañeros rara vez o nunca le hablan sobre cómo realiza su trabajo. Este resultado sugiere que, si bien existe una base de colaboración, persisten debilidades en la comunicación horizontal y en la creación de espacios de confianza entre colegas.

esta situación puede interpretarse a la luz de la Teoría de la Equidad de (Adams, 1965), la cual postula que los trabajadores evalúan la justicia de sus condiciones laborales comparando lo que aportan con lo que reciben.

Ilustración 22 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Al analizar la percepción de apoyo social entre compañeros según el puesto de trabajo, se observa una distribución heterogénea y reveladora. Mientras que en dimensiones anteriores como Reconocimiento o Exigencias los niveles más altos de exposición negativa se concentraban en directivos y jefaturas, en esta subdimensión sorprendentemente son ellos quienes reportan los mayores niveles de apoyo percibido entre pares 55.6% en verde. Este contraste puede deberse a que los cargos de nivel superior suelen trabajar en círculos más cerrados, con mayor autonomía y

coordinación directa entre colegas del mismo rango, lo que facilita relaciones de colaboración más estrechas. Por el contrario, los grupos de servicios generales 60% en rojo, académicos 50% y coordinadores/jefes intermedios 47.2% reportan niveles preocupantes de exposición desfavorable, lo que sugiere fragmentación, sobrecarga o falta de espacios para la cooperación.

#### **5.4.4.2.2. Apoyo social de superiores**

El subdimensión Apoyo Social de Superiores se refiere a la percepción del trabajador sobre si recibe o no la ayuda necesaria, en el momento oportuno, por parte de su jefe inmediato para realizar adecuadamente sus tareas. Esta dimensión es fundamental en la construcción de relaciones laborales saludables, ya que el respaldo del superior puede influir directamente en la motivación, el sentido de seguridad, y la claridad de objetivos.

Los datos globales de esta subdimensión, reflejan que el 50% del personal se encuentra en la situación más favorable, mientras que un 30.2% está en la más desfavorable y un 19.8% en la intermedia. Aunque estos resultados son más positivos que los obtenidos en el apoyo social entre compañeros, aún reflejan que la mitad del personal no percibe un respaldo institucional sólido desde sus superiores, lo cual representa un área de mejora en la gestión del liderazgo interno.

El posible origen de esta situación puede estar vinculado, como lo indica el modelo ISTAS21, a la falta de formación, tiempo y directrices claras para que los líderes y jefaturas ejerzan efectivamente su papel como facilitadores del trabajo del equipo. La ausencia de una gestión basada en el acompañamiento, la escucha y el reconocimiento de necesidades individuales puede generar distancia, desmotivación y percepción de abandono por parte de los colaboradores.

Desde la perspectiva del Modelo Demandas-Recursos (Bakker AB & Demerouti E, 2007), el apoyo del superior representa un recurso crítico que amortigua las exigencias laborales y favorece el compromiso organizacional, los niveles actuales de exposición reflejan una necesidad institucional de fortalecer las competencias de liderazgo en todos los niveles, no solo desde lo técnico, sino especialmente desde lo humano.

*Tabla 14 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Apoyo social de superiores*

<b>Pregunta</b>	<b>Siempre + Muchas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Sólo alguna vez + Nunca</b>
27.g) ¿Tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?	68.8% [N=66]	15.6% [N=15]	15.6% [N=15]
27.h) ¿Recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?	63.5% [N=61]	18.8% [N=18]	17.7% [N=17]
27.i) ¿Tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?	59.4% [N=57]	12.5% [N=12]	28.1% [N=27]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Los resultados muestran que la dimensión Apoyo Social de Superiores es percibida de forma relativamente más favorable en comparación con el apoyo entre compañeros, aunque aún con áreas que se deben mejorar. El ítem con mayor nivel de respuestas positivas es la disposición del jefe inmediato a escuchar problemas laborales, con un 68.8% de los trabajadores que indican que esto ocurre siempre o muchas veces. Le sigue la ayuda directa del superior en la realización de las tareas, con un 63.5% de respuestas positivas, lo que sugiere que más de la mitad del personal sí percibe disponibilidad de apoyo técnico y operativo.

Sin embargo, el aspecto menos fortalecido en esta relación jerárquica es la retroalimentación: solo el 59.4% de los colaboradores indica que su jefe les habla sobre cómo realizan su trabajo, mientras que un 28.1% afirma que esto sucede rara vez o nunca. Esta diferencia evidencia que, aunque hay presencia de apoyo básico y escucha, la dimensión del acompañamiento formativo y de desarrollo aún está débil, limitando el potencial del liderazgo como recurso promotor del crecimiento individual.

#### **5.4.4.3. Calidad del liderazgo**

La dimensión Calidad de Liderazgo se refiere a la percepción del trabajador sobre la manera en que sus superiores inmediatos dirigen, comunican y gestionan el trabajo. Esta dimensión incluye aspectos como la claridad en las instrucciones, la planificación del trabajo, la capacidad de resolver conflictos, y la justicia en el trato.

Desde la perspectiva psicosocial, la figura del superior inmediato es un agente clave en la construcción de un entorno laboral saludable, ya que influye directamente en la seguridad emocional, la toma de decisiones y la percepción de equidad. La falta de liderazgo efectivo, por el contrario, puede traducirse en desorganización, ambigüedad de roles, desmotivación y mayor exposición al estrés laboral.

En la prevalencia global reportada por el ISTAS21, el 29,2% del personal se encuentra en la situación más desfavorable, el 24% en la intermedia y un 46,9% en la más favorable para la salud. Aunque estos valores no son los más críticos dentro del diagnóstico, sí revelan que más de la mitad

del personal no percibe un liderazgo organizacional completamente efectivo, lo que representa un área clave para intervenciones institucionales.

El origen de esta situación puede estar vinculado, como señala el instrumento, a la ausencia de principios y procedimientos claros de gestión del talento humano, así como a la falta de formación y acompañamiento para que los jefes asuman su rol como líderes de equipo. Desde el Modelo Demandas-Recursos (Bakker AB & Demerouti E, 2007), un liderazgo eficaz actúa como un recurso laboral esencial que protege del estrés y potencia el compromiso.

*Tabla 15 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Calidad de liderazgo*

<b>Pregunta</b>	<b>En gran medida + En buena medida</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>En alguna medida + En ninguna medida</b>
29.l) ¿Tu actual jefe inmediato planifica bien el trabajo?	71.9% [N=69]	12.5% [N=12]	15.6% [N=15]
29.n) ¿Tu actual jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	69.8% [N=67]	12.5% [N=12]	17.7% [N=17]
29.m) ¿Tu actual jefe inmediato distribuye bien el trabajo?	65.6% [N=63]	12.5% [N=12]	21.9% [N=21]
29.k) ¿Tu actual jefe inmediato se asegura de que los trabajadores tengan oportunidades de desarrollo?	59.4% [N=57]	18.8% [N=18]	21.9% [N=21]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Los resultados reflejan una percepción moderadamente favorable de la calidad del liderazgo en UNICAH. Las habilidades mejor valoradas son la planificación del trabajo 71.9% y la resolución de conflictos 69.8%, lo cual sugiere que muchos superiores logran organizar las tareas y gestionar situaciones complejas de manera efectiva. Sin embargo, los ítems con menor valoración apuntan a dimensiones más humanas del liderazgo: solo el 59.4% considera que su jefe fomenta oportunidades de desarrollo profesional, y un 21.9% indica que no recibe una distribución adecuada

del trabajo. Estos datos reflejan la necesidad de fortalecer el liderazgo más allá de lo técnico, hacia una dimensión más estratégica, formativa y motivacional.

#### **5.4.4.4. Posibilidades de desarrollo**

La dimensión Posibilidades de desarrollo hace referencia a las oportunidades percibidas por el trabajador para aprender nuevas habilidades, aplicar sus conocimientos y progresar profesionalmente dentro de la organización. Esta dimensión está estrechamente vinculada con la variedad, complejidad y significado de las tareas asignadas, factores que inciden directamente en la motivación intrínseca y en el compromiso laboral. Un entorno que ofrece posibilidades reales de crecimiento fomenta no solo la satisfacción individual, sino también el sentido de pertenencia y la retención del talento. (Manual del método CoPsoQ-ISTAS21 (versión 2), 2014).

Los datos globales de la dimensión Posibilidades de desarrollo reflejan una situación altamente favorable dentro del entorno laboral evaluado. Según los resultados obtenidos con el instrumento ISTAS21, el 79.2 % del personal administrativo de UNICAH se encuentra en la situación más saludable (verde), un 14.6 % en la intermedia (amarillo) y apenas un 6.3 % en la situación más desfavorable (rojo). Esta distribución indica que una mayoría significativa de los trabajadores percibe que su trabajo les brinda oportunidades reales de crecimiento, aprendizaje y aplicación de sus habilidades.

Tabla 16 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Posibilidades de desarrollo

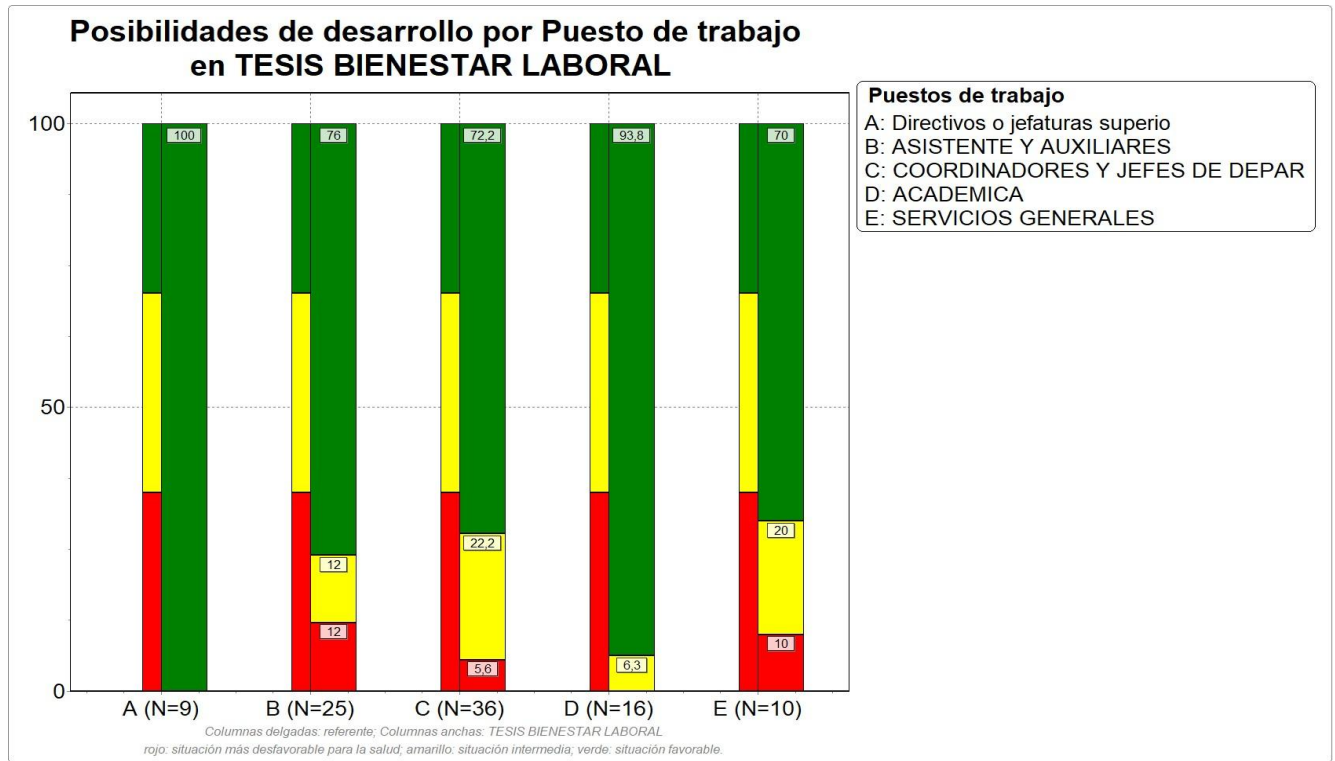
	<b>Pregunta</b>	<b>En gran medida + En buena medida</b>	<b>En cierta medida</b>	<b>En alguna medida + En ninguna medida</b>
25.e)	¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	75.0 % [N=72]	14.6 % [N=14]	10.4 % [N=10]
25.h)	¿Tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?	81.3 % [N=78]	8.3 % [N=8]	10.4 % [N=10]
25.l)	¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	85.4 % [N=82]	8.3 % [N=8]	6.3 % [N=6]
25.a)	¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	88.5 % [N=85]	5.2 % [N=5]	6.3 % [N=6]

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los resultados reflejan que un 88.5 % manifiesta que su trabajo requiere iniciativa, el 85.4 % considera que puede aplicar sus conocimientos y habilidades, el 81.3 % afirma tener oportunidad de mejorar sus capacidades, y un 75.0 % señala que su trabajo le permite aprender cosas nuevas. Estos indicadores sugieren que las tareas asignadas al personal administrativo no solo son funcionales, sino también formativas, lo que favorece el desarrollo profesional continuo.

este hallazgo se vincula con la Teoría de la Equidad de (Adams, 1965), ya que brindar oportunidades de crecimiento y es percibido como una recompensa justa frente al esfuerzo aportado. los resultados en posibilidades de desarrollo y reconocimiento destacan como una fortaleza institucional relevante ya que contribuye al bienestar y motivación del personal.

Ilustración 23 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

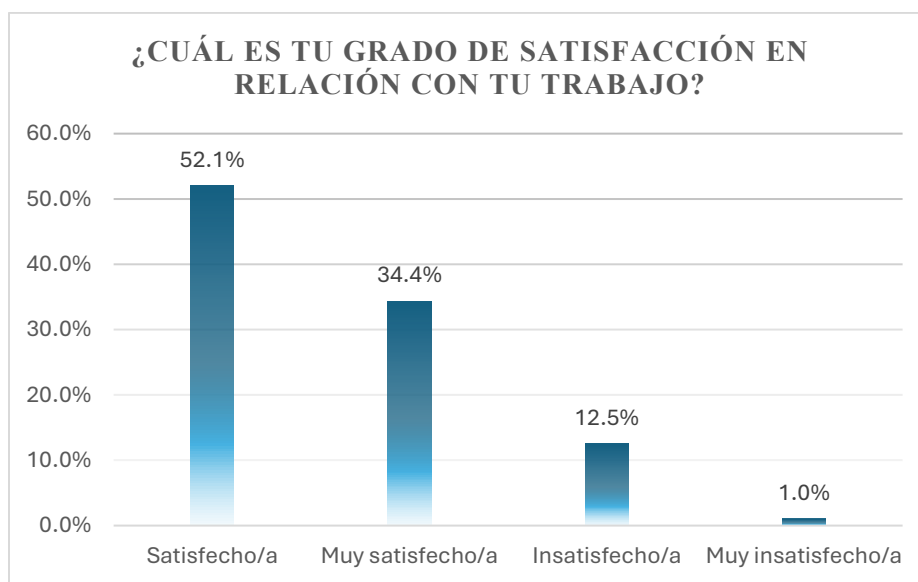
El gráfico muestra que los directivos perciben las mayores oportunidades de desarrollo 100 % en verde, mientras que el personal de servicios generales presenta el mayor porcentaje en zona desfavorable 20 %. Este hallazgo contrasta con lo observado en la dimensión de carga laboral, donde los directivos fueron los más afectados, lo que sugiere que, aunque acceden a más oportunidades de crecimiento, enfrentan mayores exigencias. Por otro lado, el grupo de servicios generales, si bien reporta menor percepción de desarrollo, mostró buenos resultados en dimensiones como reconocimiento, lo que podría reflejar una experiencia laboral más estable, aunque con menos proyección.

#### 5.4.4.5. Satisfacción Global en el Trabajo

La dimensión Satisfacción del trabajo permite conocer cómo perciben los colaboradores su experiencia laboral en términos generales. Más allá de las condiciones objetivas del puesto, esta valoración refleja percepciones sobre aspectos clave como el reconocimiento al desempeño, las posibilidades de desarrollo profesional, la calidad de las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo ejercido por los superiores.

En el instrumento ISTAS21, esta dimensión se evaluó mediante la pregunta: “¿Qué tan satisfecho/a estás con tu trabajo?”, con opciones de respuesta que van desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho.

Gráfico 23 - Cual es tu grado de satisfacción



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los datos globales muestran una tendencia positiva en cuanto a la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNICAH. Según los resultados obtenidos, el 52.1 % de los encuestados indicó estar satisfecho con su trabajo, mientras que el 34.4 % se declaró muy satisfecho, sumando así un 88.5 % de respuestas favorables. En contraste, un 12.5 % manifestó estar insatisfecho y apenas el 1.0 % se ubicó en la categoría de muy insatisfecho.

Este panorama sugiere que, a pesar de la presencia de ciertas exposiciones desfavorables detectadas en otras dimensiones del diagnóstico, la mayoría de los colaboradores mantiene una actitud general positiva hacia su entorno laboral. La elevada proporción de respuestas favorables podría estar influida por otros factores evaluados en el estudio, como las altas puntuaciones en reconocimiento y posibilidades de desarrollo, que tienden a fortalecer la experiencia subjetiva del trabajo diario.

El hecho de que solo una pequeña proporción del personal exprese insatisfacción sugiere que la mayoría encuentra elementos positivos en su entorno laboral que favorecen la motivación. No obstante, estos resultados también evidencian que existen grupos específicos con percepciones menos favorables, lo cual justifica la necesidad de implementar estrategias focalizadas de mejora para garantizar una experiencia laboral satisfactoria en toda la organización.

Distintos instrumentos aplicados en la medición del clima laboral, como él (Gallup, 2021 ) y las encuestas del (Great Place to Work Institute, 2022), establecen que una organización es percibida favorablemente cuando al menos entre el 70 % y el 80 % de su personal manifiesta satisfacción con su entorno de trabajo. En este sentido, el resultado obtenido en la UNICAH supera dichos parámetros de referencia: el 88.5 % del personal administrativo expresó estar satisfecho o muy

satisfecho con su trabajo. Este hallazgo refleja una percepción positiva del entorno organizacional, posiblemente influenciada por factores como la estabilidad laboral, el reconocimiento institucional y las oportunidades de crecimiento profesional, previamente identificados en el análisis.

A continuación, se presenta una tabla detallada de satisfacción laboral desagregada por grupo etario y sexo, donde se evidencia que en todos los segmentos analizados predominan de forma consistente las respuestas positivas, lo que refuerza la tendencia general identificada en el diagnóstico.

*Tabla 17 - Satisfacción laboral por grupo etario y sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Grupo de edad</b>	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Muy insatisfecho</b>
<b>Hombres</b>	Menos de 31 años	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%
	31 – 45 años	35.0%	50.0%	10.0%	5.0%
	Más de 45 años	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
<b>Mujeres</b>	Menos de 31 años	26.3%	57.9%	15.8%	0.0%
	31 – 45 años	31.0%	48.3%	20.7%	0.0%
	Más de 45 años	41.2%	52.9%	5.9%	0.0%

*Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Estos datos reflejan que, de modo general, la satisfacción laboral es alta en todos los subgrupos de la UNICAH. Cabe resaltar que ningún hombre menor de 31 años o mayor de 45 años reportó insatisfacción y lo mismo ocurrió en las mujeres mayores de 45, el grupo que obtuvo porcentaje de insatisfacción más alto fue el de las mujeres de 31 a 45 años aproximadamente 70.3% están satisfechas, y 20.7% manifestó algo de insatisfacción. esto sugiere que, a pesar del estrés reportado

en apartados previos, los colaboradores mantienen en gran medida una actitud positiva hacia su trabajo, posiblemente gracias a los recursos laborales existentes.

#### **5.4.5. Equilibrio trabajo-vida y salud general**

El análisis del equilibrio entre la vida laboral y personal y la salud general se focalizó en tres dimensiones clave evaluadas por el instrumento.

##### **5.4.5.1. Doble presencia**

La dimensión de doble presencia hace referencia a la carga que enfrentan muchos colaboradores cuando deben atender al mismo tiempo las responsabilidades del trabajo y las del hogar. Esta situación suele presentarse cuando los horarios laborales son extensos o rígidos, cuando hay cambios inesperados en la jornada o cuando no existe la posibilidad de organizar el propio tiempo con cierta flexibilidad. En estos casos, las obligaciones personales como el cuidado de hijos, adultos mayores o tareas domésticas continúan generando preocupación durante la jornada laboral, lo que puede afectar el bienestar físico y emocional del colaborador. (Moncada S. Utzet M. Molinero E. Llorens C. & Navarro A., 2014).

De acuerdo con los resultados globales del cuestionario ISTAS21, el 56.3 % del personal administrativo se encuentra en el nivel más desfavorable en relación con la doble presencia, lo que indica una alta exposición a este tipo de carga. Un 24 % se ubica en el nivel intermedio y solo el 19.8 % en el nivel más favorable para la salud. Estos datos muestran que más de la mitad del personal experimenta dificultades importantes para conciliar sus obligaciones laborales con las personales.

Este tipo de exposición suele estar asociado a condiciones laborales que incrementan la carga diaria, tales como la cantidad de tareas asignadas, la duración o modificación de la jornada de trabajo, y la falta de flexibilidad para gestionar el propio tiempo. En este sentido, los resultados del estudio muestran que, dentro de la dimensión “Correspondencia entre funciones y categoría profesional”, un 53.1 % del personal manifestó asumir tareas que no le corresponden según su categoría, lo que refleja una distribución desigual de funciones y podría explicar parte de la sobrecarga. Asimismo, un 78.1 % indicó no contar con opciones de flexibilidad horaria, lo cual limita su capacidad para adaptar su jornada a necesidades familiares o personales. Cuando estas condiciones se combinan, aumentan las probabilidades de que surjan conflictos entre la vida laboral y personal, afectando negativamente el equilibrio y el bienestar general del trabajador.

*Tabla 18 - Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la doble presencia*

	<b>Pregunta</b>	<b>Siempre + Muchas veces (%) [N]</b>	<b>Algunas veces (%) [N]</b>	<b>Sólo alguna vez + Nunca (%) [N]</b>
24.o)	¿Piensas en las tareas domésticas y familiares cuando estás en la empresa?	16,7 [N=16]	35,4 [N=34]	47,9 [N=46]
24.l)	¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	29,2 [N=28]	34,4 [N=33]	36,5 [N=35]
24.m)	¿Sientes que el trabajo en la empresa te consume tanta energía que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	29,2 [N=28]	28,1 [N=27]	42,7 [N=41]
24.n)	¿Sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	28,1 [N=27]	21,9 [N=21]	50,0 [N=48]

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

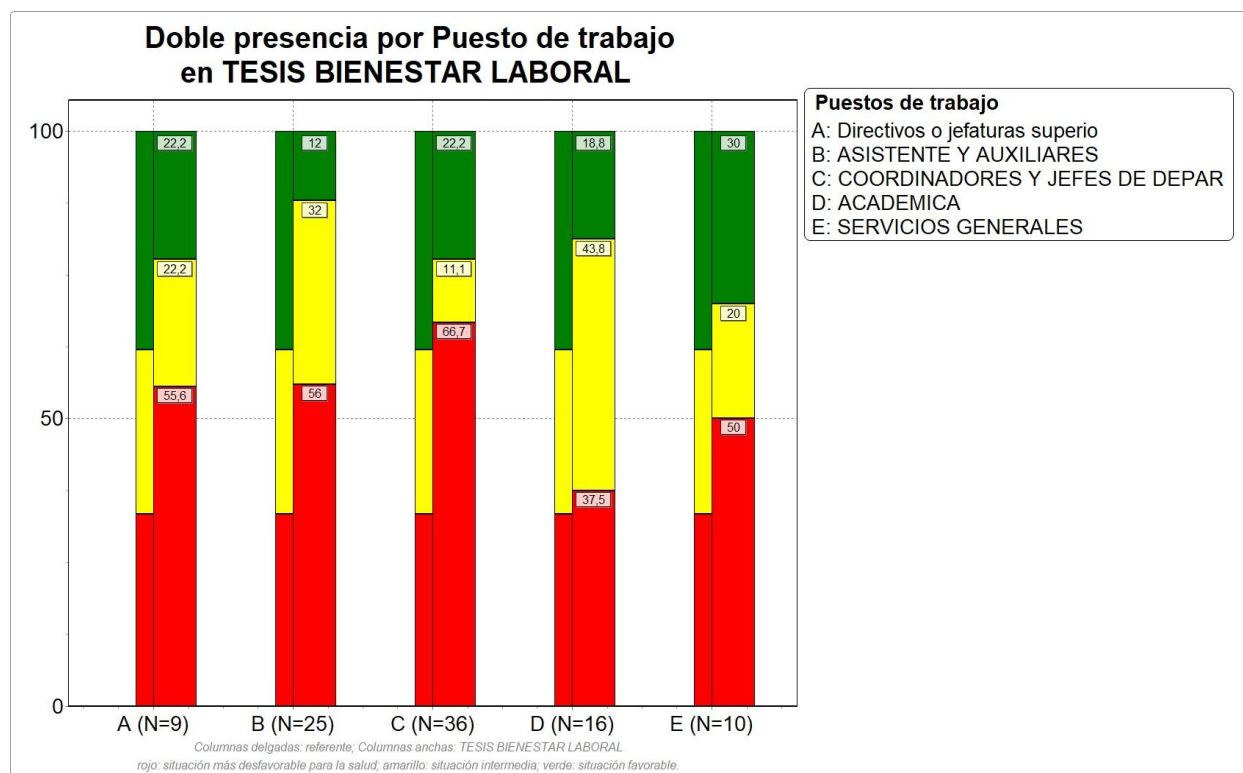
Los resultados detallados en la tabla reflejan cómo el trabajo interfiere de manera significativa con la vida personal y familiar de los colaboradores administrativos. Destaca que el 29.2 % manifestó necesitar estar en casa y en el trabajo al mismo tiempo, y un porcentaje igual expresó que la energía

consumida durante la jornada laboral afecta su desempeño en las tareas del hogar. Además, un 28.1% indicó que el trabajo le ocupa tanto tiempo que perjudica directamente sus responsabilidades familiares. Aunque la mayoría respondió en la categoría “sólo alguna vez o nunca”, los niveles de exposición moderada y alta evidencian un riesgo considerable en esta dimensión.

Este equilibrio es fundamental para el bienestar integral de los trabajadores, tal como lo plantea el modelo PERMA propuesto por (Seligman M, 2011), el cual destaca cinco elementos clave para una vida satisfactoria: emociones positivas, compromiso, relaciones, sentido y logros. Desde esta perspectiva, armonizar el tiempo y la energía dedicados al trabajo y a la vida personal es esencial para prevenir el desgaste emocional y fomentar un entorno saludable.

Al comparar estos resultados con los valores de referencia del ISTAS21, se observa que el porcentaje de trabajadores en el nivel más desfavorable (56.3%) supera significativamente el tercil superior de referencia, establecido en 43.8%. Esta diferencia indica una mayor exposición al riesgo psicosocial asociado a la doble presencia en la población evaluada.

Ilustración 24 - Prevalencia de exposición por puesto de trabajo



Fuente: Resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQO ISTAS 21, 2025

Resulta relevante observar que los coordinadores y jefes de departamento presentan el mayor nivel de exposición a la doble presencia, con un 66.7 % en nivel rojo, lo que podría estar relacionado con la alta carga de responsabilidades y escasa flexibilidad en su rol. En contraste, el personal académico muestra una menor exposición desfavorable (37.5 %), posiblemente por contar con una jornada más variable. Estas diferencias reflejan cómo las condiciones del puesto pueden influir directamente en la capacidad para equilibrar las obligaciones laborales y personales.

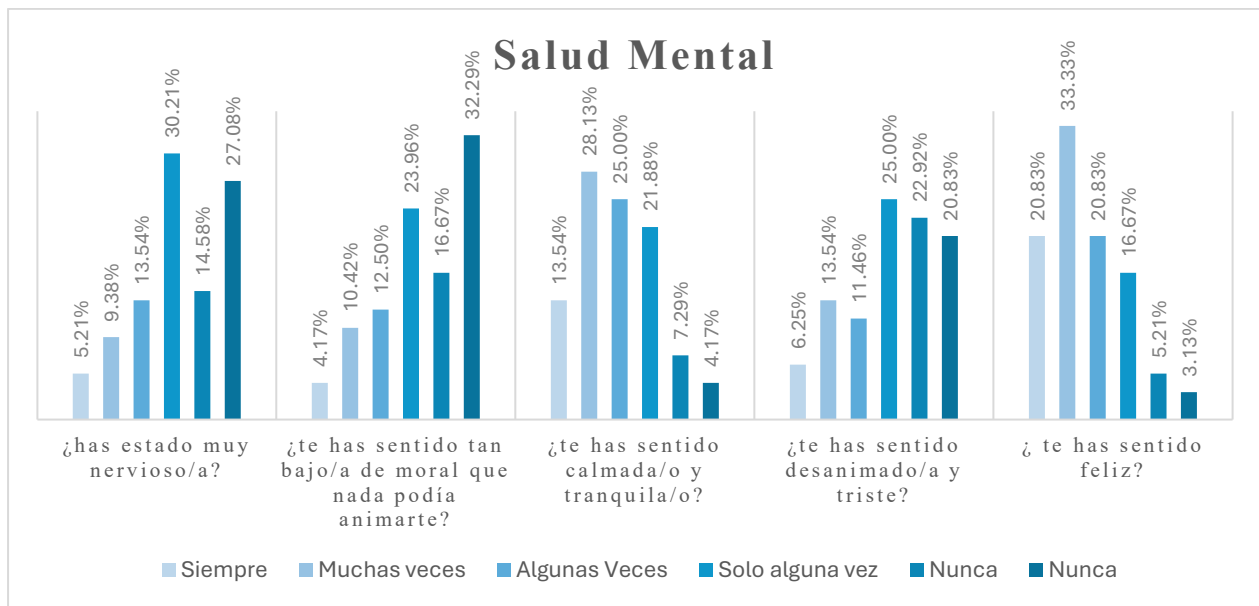
#### 5.4.5.2. Salud Mental

La dimensión de salud mental se refiere al equilibrio emocional y psicológico con el que una persona enfrenta su día a día. En el contexto laboral, esto implica la capacidad para manejar el

estrés, concentrarse, tomar decisiones y mantener relaciones saludables con los demás. Cuando este equilibrio se altera, pueden aparecer señales como agotamiento, irritabilidad, tristeza o falta de motivación. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), advierte que las condiciones laborales exigentes o mal gestionadas pueden tener un impacto directo en la salud mental de los trabajadores, afectando tanto su bienestar como su desempeño.

En el instrumento ISTAS21, la dimensión de salud mental se abordó a través de una serie de preguntas que indagan sobre el estado emocional reciente de los colaboradores. Estas preguntas se enfocan en identificar síntomas de nerviosismo, tristeza, desánimo, tranquilidad y felicidad, todos ellos indicadores relevantes del bienestar psicológico.

Gráfico 24 - Salud Mental



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Los resultados reflejan que una parte que el personal ha experimentado con frecuencia emociones que pueden afectar su estabilidad emocional. El 30.21 % reportó haberse sentido muy nervioso en las últimas semanas, mientras que un 23.96 % expresó haber tenido el ánimo muy bajo. Aunque un 33.33 % manifestó sentirse feliz casi siempre, también se identifican niveles intermedios de tristeza y desánimo. En cuanto a la tranquilidad, únicamente un 28.13 % indicó sentirse calmado de forma regular.

Estos datos evidencian la presencia simultánea de emociones positivas y negativas, lo cual sugiere que el entorno laboral influye directamente en el estado emocional de los colaboradores.

Desde la Teoría de los Eventos Afectivos, (Weiss & Cropanzano, 1996) explican que las experiencias vividas en el trabajo generan respuestas emocionales que, cuando son frecuentes y de carácter negativo, pueden impactar en la motivación, el desempeño y el bienestar general. En este estudio, los resultados relacionados con la salud mental guardan relación directa con dimensiones como el estrés, la doble presencia y el desgaste emocional, donde también se identificaron niveles altos de exposición.

La recurrencia de síntomas como el nerviosismo, la tristeza y el desánimo sugiere una carga emocional sostenida, posiblemente asociada a condiciones organizacionales exigentes. Esta acumulación de factores puede comprometer el equilibrio emocional del personal si no se abordan de manera oportuna, ya que la salud mental representa un componente esencial del bienestar integral en el trabajo.

Tabla 19 - Salud mental por grupo etario y sexo

	Edad	Tercil superior %	Tercil medio %	Tercil inferior %
TODOS				
	Menos de 31 años	33,33	8,33	58,33
	Entre 31 - 45 años	16,33	28,57	55,10
	Más de 45 años	47,83	8,70	43,48
MUJERES				
	Menos de 31 años	26,32	10,53	63,16
	Entre 31 - 45 años	13,79	24,14	62,07
	Más de 45 años	47,06	11,76	41,18
HOMBRES				
	Menos de 31 años	60,00	0,00	40,00
	Entre 31 - 45 años	20,00	35,00	45,00
	Más de 45 años	50,00	0,00	50,00

*Salud mental: I Tercil superior; II: Tercil medio; III: Tercil inferior.*

*Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025*

Según la clasificación proporcionada por el instrumento ISTAS21, la salud mental se distribuye en terciles, donde el superior representa un nivel favorable de bienestar emocional, el medio una condición intermedia, y el inferior una percepción menos positiva. Los datos muestran que los colaboradores mayores de 45 años presentan los mejores resultados, con un 47.83 % en el tercil superior. En contraste, el grupo de 31 a 45 años concentra el mayor porcentaje en el tercil inferior (55.10 %), lo cual indica una percepción más baja de salud mental. Este patrón también se observa en las mujeres de ese mismo grupo, donde el 62.07 % se encuentra en el nivel más bajo. Por otro lado, los hombres menores de 31 años destacan con un 60 % en el tercil superior, reflejando mayor estabilidad emocional.

Esta misma tendencia ya se había identificado en la dimensión de desgaste emocional, lo que refuerza la necesidad de intervenciones específicas para quienes se encuentran en la etapa intermedia de la vida laboral. Según la teoría del desarrollo de carrera de (Super D. E., 1990), este

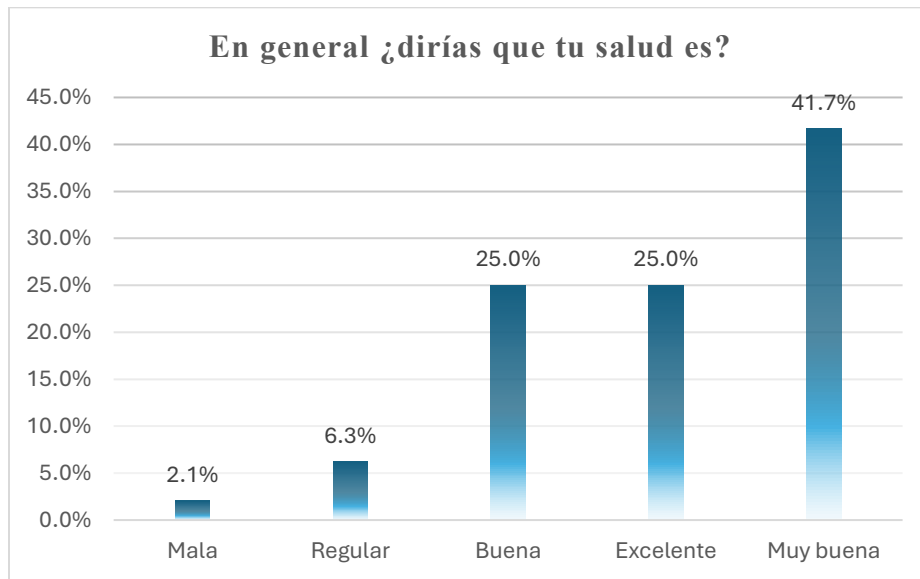
periodo coincide con la etapa de establecimiento, caracterizada por una alta exigencia en términos de rendimiento, estabilidad y conciliación entre el trabajo y la vida personal, lo que puede aumentar la vulnerabilidad emocional si no se cuenta con el apoyo adecuado.

#### **5.4.5.3. Salud general**

La dimensión de salud general evalúa la percepción que tienen los colaboradores sobre su propio estado de salud física, sin enfocarse en diagnósticos médicos específicos, sino en cómo experimentan su bienestar en el día a día. Esta percepción está influida por múltiples factores, tanto personales como laborales, incluyendo la carga de trabajo, el estrés, la calidad del descanso, la alimentación y el acceso a servicios de salud. En contextos organizacionales, una valoración negativa del estado de salud puede estar asociada a entornos laborales exigentes

En el instrumento ISTAS21, esta dimensión se evaluó mediante la pregunta: “En general, ¿dirías que tu salud es?”, con opciones de respuesta que van desde Excelente hasta Mala. Esta pregunta busca captar la percepción subjetiva del estado de salud física de cada colaborador, permitiendo identificar posibles señales de malestar que, aunque no correspondan a un diagnóstico clínico, pueden tener implicaciones importantes en su rendimiento y calidad de vida laboral.

Gráfico 25 - ¿Tu salud es?



Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSQ ISTAS 21, 2025

Los resultados reflejan una percepción en general positiva del estado de salud entre los colaboradores administrativos. Un 41.7 % reportó tener una salud muy buena, seguido por un 25 % que la calificó como excelente y otro 25 % como buena. En conjunto, estas respuestas representan un nivel alto de bienestar percibido. Por otro lado, un 6.3 % indicó tener una salud regular y un 2.1 % mala, lo que evidencia que existe un pequeño grupo de colaboradores que podría estar enfrentando ciertas condiciones físicas que afectan su bienestar. Aunque se trata de una proporción reducida, es importante considerarla, ya que puede estar vinculada a otros factores como el estrés, el agotamiento o la carga laboral, que se han identificado en otras dimensiones del diagnóstico.

A continuación, se analizarán estos resultados desagregados por grupo etario y sexo, con el fin de identificar posibles diferencias en la percepción de salud entre los distintos segmentos de la población evaluada.

Tabla 20 - Salud general por grupo etario y sexo

	Edad	Regular o mala %	Buena %	Excelente o muy buena %
<b>TODOS</b>				
	Menos de 31 años	8,33	20,83	70,83
	Entre 31 - 45 años	12,24	24,49	63,27
	Más de 45 años	0,00	30,43	69,57
<b>MUJERES</b>				
	Menos de 31 años	10,53	26,32	63,16
	Entre 31 - 45 años	10,34	31,03	58,62
	Más de 45 años	0,00	29,41	70,59
<b>HOMBRES</b>				
	Menos de 31 años	0,00	0,00	100,00
	Entre 31 - 45 años	15,00	15,00	70,00
	Más de 45 años	0,00	33,33	66,67

Fuente: Elaboración propia, basado en los resultados de la encuesta aplicada mediante el Instrumento COPSOQ ISTAS 21, 2025

Al revisar los resultados por edad y sexo, se observa que los colaboradores menores de 31 años y mayores de 45 años tienen mejores percepciones de salud más del 69 % se ubica en “excelente o muy buena”. En cambio, el grupo de 31 a 45 años muestra los porcentajes más bajos, con solo un 63.27 % en ese nivel y el valor más alto en salud regular o mala 12.24 %. Las mujeres de 31 a 45 años también presentan los resultados menos favorables 58.62 % en excelente o muy buena, mientras que los hombres menores de 31 años reportaron un 100 % en este nivel. Estos datos evidencian una diferencia importante en función del momento de vida y el contexto de trabajo.

Las diferencias encontradas en la percepción de salud general están estrechamente vinculadas con los niveles de exposición identificados en otras dimensiones del diagnóstico. El grupo de colaboradores entre 31 y 45 años, y en especial las mujeres, también presentó mayores niveles de estrés, doble presencia y desgaste emocional. Esta coincidencia sugiere que las condiciones

laborales exigentes y la dificultad para conciliar responsabilidades están incidiendo directamente en el bienestar físico reportado por estos grupos.

Según el manual ISTAS21, se considera óptimo que al menos el 75 % del personal perciba su salud como excelente o muy buena. Cuando ese valor no se alcanza, como ocurre en este caso, se interpreta como un indicio de exposición a factores laborales que pueden estar afectando negativamente el bienestar físico, La Organización Mundial de la salud (OMS, 2022), define la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

#### **5.4.6. Síntesis diagnóstica**

La síntesis diagnóstica desarrollada a partir de los resultados obtenidos en esta investigación permite identificar claramente las condiciones actuales del bienestar laboral y salud mental de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH). El análisis integral y cuantitativo, basado en la aplicación del cuestionario ISTAS21, revela hallazgos significativos que responden a las preguntas planteadas inicialmente y permiten evaluar el alcance de los objetivos específicos definidos en el estudio.

A partir de estos resultados, se evidencia un perfil predominante de empleados en etapa intermedia de carrera, caracterizado por edades comprendidas entre los 31 y 45 años, que representan el 51% de la muestra estudiada. Este grupo muestra condiciones laborales mayoritariamente estables, reflejadas en contratos indefinidos en un 83.3% de los casos. Sin embargo, a pesar de esta aparente estabilidad, se identifican importantes factores de riesgo psicosocial relacionados principalmente con elevadas exigencias cuantitativas y emocionales, así como un ritmo de trabajo acelerado. Estos

factores generan altos niveles de estrés laboral, destacándose especialmente entre colaboradores jóvenes y hombres menores de 31 años, quienes reportan un 40% de exposición crítica según los datos del ISTAS21.

En cuanto a la correspondencia entre las funciones desempeñadas y las categorías profesionales asignadas, se identificó que un significativo 53.1% de los empleados experimenta algún nivel de desajuste. De este porcentaje, un 12.5% reporta desempeñar funciones superiores, un 8.3% funciones inferiores a su categoría, mientras que un 32.3% desconoce claramente si existe correspondencia o no. Esta situación pone en evidencia deficiencias en la comunicación institucional y la falta de claridad organizacional respecto a funciones y expectativas laborales.

Asimismo, el estudio destaca que un porcentaje relevante del personal percibe limitaciones en su desarrollo profesional y en la flexibilidad horaria. Aproximadamente un 43.8% de los colaboradores menciona restricciones frecuentes para atender asuntos personales o familiares durante la jornada laboral, lo que impacta negativamente en su motivación y satisfacción laboral. Además, un 78.1% no cuenta con opciones de flexibilidad horaria, incrementando la percepción de carga laboral y dificultando el equilibrio trabajo-vida. Aunque la institución promueve actividades de integración, tales como celebraciones de cumpleaños, convivencias recreativas y eventos conmemorativos, estas no logran abordar integralmente factores psicosociales clave como el estrés acumulado, la sobrecarga emocional y la conciliación entre la vida personal y laboral.

Otro aspecto relevante es la prevalencia de síntomas de burnout, particularmente en grupos específicos como el personal más joven y aquellos con responsabilidades de liderazgo. En hombres

menores de 31 años, el burnout alcanza un 40%, mientras que en el grupo de 31 a 45 años se registra un 24.49% en nivel crítico. El estrés crónico identificado se relaciona directamente con problemas de salud recurrentes, como dorsalgia (reportada por un 15% de los casos), trastornos digestivos (18%) y síntomas de ansiedad, los cuales contribuyen significativamente a los permisos médicos y ausencias laborales frecuentes.

De esta forma, los hallazgos reflejan la urgente necesidad de implementar un programa integral de bienestar laboral y salud mental. Dicho programa debe incluir estrategias específicas para mitigar las exigencias laborales excesivas, fomentar el apoyo social efectivo, mejorar la calidad del liderazgo y facilitar políticas flexibles que promuevan un equilibrio adecuado entre vida laboral y personal.

En última instancia, los resultados obtenidos subrayan el valor estratégico de un programa estructurado de bienestar para la UNICAH, no solo en términos de salud y satisfacción de los empleados, sino también en la mejora de la productividad institucional y la reducción de la rotación laboral.

En definitiva, esta síntesis diagnóstica ofrece una visión integral y bien fundamentada de la realidad organizacional, sentando bases sólidas para futuras intervenciones destinadas a fortalecer el bienestar laboral y la salud mental en la UNICAH.

## Capítulo 6. Diseño de una propuesta de un Programa de Bienestar Laboral y Salud Mental

## 6.1. Justificación de propuesta de diseño

La implementación de un programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la UNICAH se justifica a partir de los hallazgos del diagnóstico realizado mediante el cuestionario ISTAS21 (CoPsoQ), el cual reveló la presencia de múltiples factores de riesgo psicosocial. A continuación, se resumen los principales resultados por dimensión:

Tabla 21 - Porcentajes en nivel rojo y porcentajes óptimos según ISTAS21

Dimensión evaluada	(%) UNICAH	% Óptimo (para estar en verde)	Color	Fuente de referencia
Exigencias emocionales	57.30%	≤ 25%	Rojo	ISTAS21 (España, 2014)
Doble presencia (trabajo-familia)	56.30%	≤ 30%	Rojo	ISTAS21 – CoPsoQ Manual Técnico
Conflicto de rol	56.30%	≤ 25–30%	Rojo	ISTAS21 (España, 2014)
Exigencias cuantitativas	53.10%	≤ 30%	Rojo	ISTAS21 (España, 2014)
Previsibilidad	52.10%	≤ 25–30%	Rojo	ISTAS21 – Manual Interpretación
Apoyo social de compañeros	43.80%	≤ 25–30%	Rojo	ISTAS21 (España, 2014)
Claridad de rol	39.60%	≤ 25–30%	Rojo	ISTAS21 (España, 2014)
Apoyo social de superiores	30.20%	≤ 25–30%	Amarillo	ISTAS21 (España, 2014)
Influencia	27.10%	≤ 25–30%	Amarillo	ISTAS21 (España, 2014)
Reconocimiento	6.30%	≤ 6.7%	Verde	ISTAS21 (España, 2014)
Posibilidades de desarrollo	6.30%	≤ 10%	Verde	ISTAS21 (España, 2014)
Sentido del trabajo	8.30%	≤ 10%	Verde	ISTAS21 (España, 2014)
Justicia	13.50%	≤ 15%	Verde	ISTAS21 (España, 2014)

Fuente: Elaboración propia, basado en el manual de interpretación del instrumento ISTAS21, 2014.

Tabla 22 - Porcentajes de indicadores de bienestar emocional y satisfacción laboral

Dimensión específica	Nivel (%) UNICAH	% Óptimo o Aceptable	Color	Fuente referencia
Salud mental	30.21%	≤ 15%	Rojo	OMS / Encuesta Nacional España (2021)
Estado de ánimo muy bajo	23.96%	≤ 15%	Rojo	OMS / CoPsoQ
Bienestar emocional	28.13%	≥ 70%	Rojo	OMS / Modelo PERMA (Seligman, 2011)
Satisfacción laboral	57.30%	≥ 70%	Amarillo	Robbins & Judge (2013) / OIT

Fuente: Elaboración propia, basado en el manual de interpretación del instrumento ISTAS21, 2014; y autores especificados.

Estos resultados muestran que existen condiciones laborales que pueden afectar el bienestar físico y emocional del personal, por lo que se vuelve necesario implementar acciones concretas y continuas que promuevan mejoras en el ambiente de trabajo.

Los resultados muestran que existen condiciones laborales que pueden afectar el bienestar físico y emocional del personal, por lo que se vuelve necesario desarrollar acciones concretas y permanentes que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo.

Esta propuesta también se fundamenta en recomendaciones de organismos internacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) señala que los programas de bienestar pueden aumentar la productividad hasta en un 12 %, mientras que la Organización Mundial de la Salud (OMS) advierte que no contar con políticas enfocadas en salud mental favorece el ausentismo, la rotación de personal y el bajo rendimiento.

Por ello, se propone un programa de aplicación anual, basado en experiencias positivas y referencias técnicas reconocidas. La decisión sobre su implementación y el momento de puesta en marcha dependerá de las condiciones, prioridades y planificación que establezca la UNICAH.

## **6.2. Objetivos**

El programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la UNICAH tiene como finalidad atender las principales necesidades identificadas en el diagnóstico ISTAS21. Para ello, se formulan los siguientes objetivos, organizados en cinco áreas estratégicas que reflejan un abordaje integral del bienestar organizacional:

### **1. Salud física:**

Aumentar la participación del personal en actividades orientadas a la promoción de la salud física, con el fin de fomentar hábitos saludables, reducir el sedentarismo y prevenir enfermedades asociadas al estilo de vida laboral.

### **2. Salud mental:**

Disminuir los niveles de estrés y malestar emocional entre los colaboradores administrativos, a través del fortalecimiento del autocuidado psicológico, el acceso a espacios de apoyo y la promoción de habilidades emocionales.

### **3. Equilibrio trabajo-vida:**

Promover la conciliación entre las responsabilidades laborales y personales mediante la incorporación de medidas de flexibilidad organizacional que faciliten un balance adecuado en la vida cotidiana del personal.

### **4. Desarrollo profesional:**

Ampliar las oportunidades de formación y crecimiento profesional, incentivando la participación activa del personal en procesos de capacitación y aprendizaje continuo que contribuyan a su desarrollo dentro de la institución.

## **5. Clima organizacional:**

Fortalecer el ambiente laboral mediante acciones orientadas a mejorar las relaciones interpersonales, el reconocimiento al desempeño, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, contribuyendo a una cultura organizacional positiva y de apoyo mutuo.

### **6.3. Enfoque del Programa**

El programa de bienestar laboral y salud mental propuesto se basa en un enfoque integral que reconoce que el bienestar de los colaboradores no depende de un solo factor, sino de una combinación de aspectos físicos, emocionales, sociales y organizacionales. Esta perspectiva parte del principio de que las condiciones laborales influyen directamente en la salud, la motivación, el desempeño y la calidad de vida del personal.

A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico ISTAS21 aplicado al personal administrativo de la UNICAH, se identificaron áreas críticas relacionadas con el estrés laboral, la doble presencia, el bajo apoyo social, las exigencias emocionales y la falta de previsibilidad. Ante este escenario, se optó por estructurar la propuesta en cinco áreas clave: salud física, salud mental, equilibrio trabajo-vida, desarrollo profesional y clima organizacional.

Este enfoque permite abordar de forma coordinada las principales dimensiones del bienestar laboral, respondiendo tanto a los factores de riesgo identificados como a las fortalezas institucionales que pueden ser potenciadas.

### **6.3.1. Enfoque conceptual del programa**

El diseño del programa se basa en modelos reconocidos que han sido aplicados con éxito para mejorar el bienestar de los trabajadores. Estos modelos ayudan a orientar las acciones del programa para que realmente beneficien a los colaboradores y se adapten a la realidad de la UNICAH.

#### **6.3.1.1. Modelo HERO (Healthy & Resilient Organization)**

Uno de los modelos utilizados es el de Organización Saludable y Resiliente (HERO), el cual propone que las instituciones pueden mejorar el bienestar de sus colaboradores cuando fortalecen ciertos aspectos del trabajo, como la autonomía en las tareas, la retroalimentación clara y útil, el apoyo entre compañeros, el liderazgo positivo y las políticas que ayudan a equilibrar la vida laboral y personal. (Salanova, Llorens, Cifre, & y Martínez, 2012)

Con este enfoque, el programa buscará crear un ambiente donde los equipos se sientan motivados, seguros y valorados. Esto no solo favorece la salud emocional, sino que también incrementa el compromiso organizacional, la productividad y la retención del personal.

Aunque no se ha identificado evidencia formal de la implementación del modelo HERO en instituciones hondureñas, su enfoque resulta pertinente y aplicable al contexto nacional, ya que responde a desafíos comunes como el agotamiento emocional, la desmotivación laboral y la necesidad de fortalecer el liderazgo positivo. Esta propuesta representa una oportunidad innovadora para incorporar buenas prácticas internacionales en la realidad institucional de la UNICAH.

### **6.3.1.2. Teoría del Capital Psicológico Positivo**

La teoría del Capital Psicológico Positivo (Lynch, Plant, R. W., & Ryan, R. M., 2005) se enfoca en desarrollar cualidades personales importantes como: la esperanza que se enfoca en tener metas claras y alcanzables, la autoeficacia que es confiar en las propias capacidades, la resiliencia que enseña a afrontar los retos y recuperarse y el optimismo que es mantener una actitud positiva.

Por eso, el programa incluirá actividades como talleres de resiliencia, espacios de acompañamiento emocional, dinámicas de reconocimiento y sesiones que ayuden a fortalecer estos recursos internos en cada colaborador.

### **6.3.1.3. Modelo PERMA de Bienestar**

Se incorpora el modelo PERMA de (Seligman M, 2011), que identifica cinco elementos que influyen directamente en el bienestar de las personas: emociones positivas, compromiso, buenas relaciones, sentido de propósito y logros.

Estas áreas se abordarán mediante iniciativas como celebraciones institucionales, participación en proyectos motivadores, actividades de integración entre áreas, campañas que refuercen el valor del trabajo que se realiza en la universidad, y acciones de reconocimiento por metas alcanzadas.

## **6.4. Estructura y Componentes del Programa**

Para dar respuesta de forma organizada a las distintas dimensiones del bienestar laboral, el programa se divide en cinco áreas temáticas principales. Cada una contiene líneas de intervención específicas que detallan los enfoques y acciones que se implementarán. Esta estructura permite

atender tanto el bienestar individual como los aspectos relacionales y organizacionales del entorno de trabajo.

A continuación, se detallan las áreas clave del programa y sus respectivas líneas de intervención:

*Cuadro 9 - Áreas temáticas del programa de bienestar laboral y principales líneas de intervención*

<b>Área temática</b>	<b>Líneas de intervención</b>
<b>Salud física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover la actividad física mediante grupos deportivos y pausas activas durante la jornada.</li> <li>– Fomentar hábitos saludables con campañas de alimentación balanceada, charlas educativas y retos grupales de autocuidado.</li> <li>– Realizar jornadas de salud preventiva, adaptar los espacios laborales y enseñar ejercicios de estiramiento.</li> </ul>
<b>Salud mental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brindar herramientas para el manejo del estrés y el fortalecimiento emocional a través de talleres prácticos.</li> <li>– Ofrecer servicios de apoyo psicológico que incluyan consejería, acompañamiento y orientación profesional.</li> <li>– Desarrollar campañas informativas para hablar abiertamente sobre salud mental, fomentar el autocuidado y saber cuándo pedir ayuda.</li> <li>– Implementar un programa de desconexión digital para evitar la sobrecarga fuera del horario laboral.</li> </ul>
<b>Equilibrio trabajo-vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aplicar medidas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y personal, como horarios flexibles y espacios para desconectarse.</li> <li>– Impulsar beneficios familiares, como permisos especiales, celebraciones e iniciativas que involucren a la familia.</li> <li>– Enseñar técnicas de organización del tiempo y promover el uso adecuado de descansos y vacaciones.</li> </ul>
<b>Desarrollo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ejecutar un plan de formación continua para mejorar las competencias del personal.</li> <li>– Crear espacios de crecimiento interno mediante mentorías y planificación del desarrollo profesional.</li> <li>– Ampliar el acceso a becas y reconocer públicamente los logros académicos del personal.</li> </ul>
<b>Clima organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortalecer la comunicación interna mediante reuniones abiertas, buzones de sugerencias y espacios de participación.</li> <li>– Promover el trabajo en equipo y la integración entre áreas a través de convivencias y actividades grupales.</li> <li>– Reconocer el esfuerzo y compromiso del personal mediante programas de agradecimiento y estímulo institucional.</li> <li>– Capacitar al personal de RRHH en bienestar, implementar y evaluar el programa. Establecer mecanismos para recoger feedback continuo.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

Cada área del programa responde a una dimensión crítica del bienestar laboral identificada en el diagnóstico. Salud física y salud mental se enfocan en el individuo, mientras que equilibrio trabajo-vida y clima organizacional abordan la interacción entre el colaborador y su entorno laboral. Por su parte, desarrollo profesional está orientado al crecimiento personal dentro de la institución, lo cual fortalece tanto la realización individual como el capital humano con el que cuenta la universidad.

Estas áreas han sido diseñadas para funcionar de manera complementaria. La intervención en un ámbito puede generar beneficios transversales en otros, contribuyendo a un entorno laboral más saludable, colaborativo y sostenible.

Las sublíneas de intervención definen los ejes estratégicos dentro de cada área, y servirán como base para el diseño de actividades específicas, las cuales serán desarrolladas en la sección siguiente. Esta organización permite que el programa se adapte a las particularidades de cada campus y pueda responder con flexibilidad a las necesidades emergentes durante el año.

Con base en los resultados del diagnóstico, se recomienda prestar especial atención a los departamentos y grupos etarios que presentaron mayor nivel de afectación, especialmente en temas relacionados con el equilibrio trabajo-vida, el estrés laboral y el desgaste emocional. La priorización de estos sectores permitirá un uso más eficiente de los recursos y una mayor efectividad en los resultados del programa.

## **6.5. Propuesta de Actividades**

A continuación, se presenta la propuesta de actividades específicas que conforman el programa, organizadas según las sublíneas de intervención descritas previamente. Cada actividad incluye una breve descripción, modalidad de implementación, responsables asignados, frecuencia y población estimadas. Estas actividades han sido diseñadas considerando los recursos disponibles actualmente en la UNICAH, con el objetivo de intervenir directamente en las dimensiones que presentaron resultados desfavorables en el diagnóstico. Asimismo, se priorizó su viabilidad de ejecución en todos los campus, garantizando la inclusión de colaboradores de distintos niveles jerárquicos, edades y áreas. De manera especial, se dará atención a los grupos que mostraron mayor vulnerabilidad, de acuerdo con los hallazgos obtenidos mediante el instrumento ISTAS21.

Cuadro 10 - Propuesta de actividades bienestar laboral y salud mental

Actividad	Descripción	Modalidad	Responsables	Frecuencia	Participantes Estimados
<p><b>Pausas activas diarias:</b> Micro sesiones de 5 a 10 minutos de estiramientos y ejercicios dentro de la oficina para prevenir la fatiga y el sedentarismo.</p>	<p>Designar un colaborador como “líder de pausa activa” en cada área, responsable de guiar al equipo en ejercicios sencillos de movilidad, como estiramientos de cuello, hombros y espalda, así como caminatas breves en el entorno laboral. Brindar capacitación básica en ergonomía y proporcionar material audiovisual de apoyo para facilitar la correcta ejecución de las rutinas y fomentar su incorporación como parte del día laboral.</p>	<p>Presencial (en puesto de trabajo)</p>	<p>Departamento de Talento Humano y personal designado por área (formado previamente en ergonomía básica)</p> <p>Aliado sugerido: Wellness Consulting Honduras</p>	<p>Diaria (2 veces al día: media mañana y tarde)</p>	<p>Todo el personal administrativo, distribuidos por área</p>
<p><b>Programa Nutricional:</b> Charlas sobre alimentación saludable y consejos prácticos de nutrición compartidos también por boletín interno.</p>	<p>Desarrollar sesiones breves, presenciales o virtuales, impartidas por un nutricionista, abordando temas cotidianos como preparación de loncheras saludables, hidratación adecuada y selección de alimentos. Además, promover el</p>	<p>Presencial / Virtual</p>	<p>Departamento de Talento Humano Alianza con aseguradora Atlántida Alianza con el Colegio Hondureño de Nutricionistas y Dietistas (COHNDI)</p>	<p>Trimestral (una sesión por trimestre + contenido mensual en boletín)</p>	<p>60 personas por sesión; alcance ampliado a todo el personal administrativo mediante medios digitales</p>

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
<p>uso del beneficio del seguro médico para consultas nutricionales, incentivando la atención preventiva y la adopción de hábitos alimenticios saludables.</p> <p><b>Taller de Manejo del Estrés:</b> Capacitación interactiva orientada a brindar a los colaboradores herramientas prácticas para el afrontamiento del estrés y la ansiedad.</p>	<p>La actividad será facilitada por psicólogos organizacionales, quienes guiarán dinámicas enfocadas en la identificación de estresores, técnicas de respiración, reorganización del trabajo y estrategias de autocuidado mental. Se incluirá una evaluación breve antes y después del taller para medir cambios en los niveles de estrés percibido.</p>	<p>Mixta (charla presencial con transmisión simultánea para otros campus; material complementario en línea)</p>	<p>Departamento de Bienestar Universitario (Psicología) en coordinación con RR.HH.;</p> <p>Psicólogo externo especializado en mindfulness,</p> <p>Aliado sugerido: Wellness Consulting Honduras</p>	<p>2 sesiones (inicio en junio 2025 y sesión de refuerzo en noviembre 2025)</p>	<p>150 por sesión (voluntarios por inscripción; cobertura estimada del 50 % del personal)</p>

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
<b>Programa de Asistencia Psicológica (EAP):</b> Servicio confidencial de apoyo psicológico disponible para los colaboradores que lo requieran.	Se propone habilitar una línea telefónica y una plataforma virtual para brindar consejería emocional breve, atendidas por psicólogos externos capacitados. Además, se incluiría la posibilidad de derivación a sesiones presenciales con terapeutas locales a través de convenios con tarifas preferenciales. Como refuerzo, el programa aprovechará las sesiones psicológicas ya incluidas en el plan de seguro médico de los colaboradores. También se propone un acompañamiento académico de la Facultad de Psicología de la UNICAH, tanto en la validación del servicio como en acciones de seguimiento institucional.	Virtual (telefónica / videollamadas); posibles sesiones presenciales según necesidad	Proveedor externo (consultora/EAP) contratado por la universidad; Supervisión por el Departamento de Talento Humano con acompañamiento técnico de la Facultad de Psicología	Permanente (disponibilidad continua); recordatorio y promoción mensual	Todos los colaboradores administrativos pueden acceder

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
<b>Desconectados para Reconectar:</b> Sensibilización sobre la importancia de desconectarse fuera del horario laboral y establecimiento de pautas claras sobre la comunicación fuera de jornada.	Se propone impulsar una campaña institucional de concientización sobre el respeto al tiempo personal fuera del horario laboral, con el fin de promover una cultura de equilibrio trabajo-vida. Esta iniciativa incluirá mensajes claves sobre el derecho a la desconexión, recordatorios mensuales y charlas breves para sensibilizar sobre el uso adecuado de correos, mensajes o llamadas fuera del horario laboral. Se propone elaborar y difundir lineamientos organizacionales sobre este tema, contribuyendo así a una cultura que valore el descanso, prevenga la fatiga digital y fortalezca el bienestar general.	Mixta (campaña virtual y charlas breves)	Departamento de Talento Humano Direcciones de Campus Vicerrectoría Administrativa	Mensual (comunicados virtuales y actividades complementarias)	Todo el Personal Administrativo

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
<b>Conectando con Propósito:</b> Voluntariado Familiar UNICAH	se propone organizar una jornada de voluntariado familiar donde los colaboradores puedan participar junto a sus familiares en actividades comunitarias significativas, como reforestación, limpieza de espacios públicos o apoyo en comedores sociales. Esta iniciativa busca fortalecer los lazos entre la universidad, las familias de los empleados y la comunidad, promoviendo valores de solidaridad y responsabilidad social.	Presencial (en colaboración con organizaciones locales)	Departamento de Talento Humano Direcciones de Campus Vicerrectoría Administrativa Vicerrectoría de pastoral	Anual (octubre 2025, en el marco del Día Internacional del Voluntariado)	Colaboradores administrativos y sus familiares
<b>Jornada de Integración y Team Building:</b> Encuentro presencial para fortalecer el compañerismo.	se propone organizar un retiro de un día fuera del entorno laboral, con dinámicas orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, la colaboración y la confianza. Esta jornada contemplará juegos grupales, actividades al aire libre y espacios de	Presencial (fuera del entorno habitual de trabajo)	facilitador externo especializado en team building Alianza sugerida- ( CRECERH) con acompañamiento del Departamento de RRHH	Se sugiere realizar dos eventos durante el año (agosto 2025 y marzo 2026), para garantizar la participación total en caso de que sea necesario dividir al	Dividir el total de los colaboradores administrativos en 2 grupos

Actividad	Descripción	Modalidad	Responsables	Frecuencia	Participantes Estimados
	reflexión, con el objetivo de mejorar la comunicación entre áreas. Las sesiones estarían guiadas por especialistas en desarrollo organizacional y trabajo colaborativo.			personal en grupos	
<b>programa Cuidando a Quienes Cuidan:</b> Iniciativa orientada a brindar apoyo a colaboradores con responsabilidades de cuidado familiar.	Se propone desarrollar espacios formativos donde se compartan herramientas prácticas sobre gestión del tiempo y conciliación entre la vida laboral y las tareas de cuidado. Las sesiones incluirán estrategias para manejar la doble presencia (trabajo y cuidado de personas dependientes), así como información sobre recursos comunitarios disponibles. se propone gestionar convenios o alianzas con proveedores de servicios como guarderías o centros de atención para adultos mayores, que puedan	Mixta (charlas presenciales y virtuales)	Departamento de Talento Humano  Dirección de Relaciones Institucionales (para gestión de alianzas)  Alianza sugerida: Fundación Hondureña para la Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE)	Semestral (una charla en agosto 2025 y otra en febrero 2026)	Preferentemente quienes tengan responsabilidades familiares directas

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
	beneficiar al personal administrativo.				
<b>Semana de la Salud (física y mental):</b> Campaña intensiva de bienestar integral para promover hábitos saludables y prevención.	Se propone realizar una semana temática de bienestar en octubre 2025, coincidiendo con el Día Mundial de la Salud Mental. Las actividades contempladas incluirán una feria de salud con chequeos médicos básicos y vacunación, charlas sobre nutrición, sesiones masivas de ejercicio al aire libre, concursos de pasos caminados y conferencias con especialistas en salud mental. El objetivo es sensibilizar sobre la importancia del autocuidado físico y emocional, promoviendo prácticas sostenibles entre los colaboradores administrativos.	Mixta (actividades presenciales y webinars grabados para su difusión nacional)	Coordinada por el bróker de la aseguradora infinyy en conjunto del departamento de Talento Humano  Vicerrector académico ( Facultad de medicina, psicología, odontología)  Profesionales invitados (médicos de aseguradora, terapeutas)	Anual (una semana temática al año)	Dividir el total de los colaboradores administrativos en 2 grupos

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
<b>Programa “UNICAH en Forma”:</b> Reto colectivo de actividad física para promover estilos de vida saludables.	Se propone una iniciativa de tres meses donde equipos de colaboradores participen en un reto de actividad física, acumulando puntos por actividades como caminatas, ciclismo, estiramientos o rutinas caseras. El seguimiento se realizará mediante hojas de registro físico o formularios simples en línea, que permitirán llevar un conteo semanal. Al finalizar el período, se organizará una actividad de cierre para reconocer a los equipos e individuos más participativos. Esta propuesta busca fomentar hábitos saludables de forma accesible y motivadora.	Presencial (registro físico o digital simple) Evento de cierre	Dirección de campus  Departamento de Talento Humano  Alianza para la coordinación, video, diseño programa Wellness Consulting Honduras	Anual (inicio en enero 2026, duración de tres meses)	Inscripción voluntaria; se espera participación por equipos interárea

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
<b>Capacitación Continua Mensual:</b> Formación permanente para el desarrollo de competencias laborales.	Se propone ofrecer una capacitación mensual en formato virtual, orientada al fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades blandas. Entre los temas sugeridos están: herramientas digitales, liderazgo, comunicación efectiva e idiomas. se propone aplicar una encuesta para saber los intereses, brindar certificación por participación. Esta línea fortalece el desarrollo profesional y la motivación del personal administrativo.	Virtual (plataforma e-learning y videoconferencias en vivo)	Dirección de Gestión del Talento Humano  Vicerrectoría Administrativa (para alianzas con plataformas educativas Coursera, Inc.)  Alianzas sugeridas INFOP, Cámara de Comercio	Mensual (una actividad formativa por mes durante 12 meses)	Todo el Personal Administrativo
<b>Taller “Tu Rol en la UNICAH”:</b> Espacio para definir expectativas y mejorar la comunicación sobre funciones laborales.	Se propone desarrollar un taller práctico en un departamento seleccionado, donde se facilitará la revisión y clarificación de funciones, responsabilidades y objetivos de cada puesto. El propósito es fortalecer el	Presencial (en campus)	Gerencia de RR.HH. Jefaturas directas Se sugiere establecer alianzas con CE Consultores, CRECERH y PsicoVida Honduras (facilitar talleres participativos por departamento, orientados a mejorar la coordinación interna y reducir ambigüedades laborales)	Semestral (ejecución inicial en el segundo semestre de 2025)	Por departamentos

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
<p><b>Programa de Mentoría Interna:</b> Asignación de mentores para desarrollo de carrera.</p>	<p>entendimiento mutuo entre jefaturas y personal operativo, mejorar la coordinación interna y reducir ambigüedades que puedan generar estrés o insatisfacción.</p> <p>Se propone capacitar a colaboradores con más de 5 años de experiencia para que sirvan como mentores de colegas más jóvenes o recién ingresados. Durante un ciclo de 6 meses, cada pareja mentor-mentee se reunirá mensualmente para trabajar objetivos de crecimiento profesional.</p>	Mixta (presencial u online según disponibilidad)	<p>Aliado sugerido: Wellness Consulting Honduras CRECERH junto a Vicerrectoría administrativa y el Departamento RRHH.</p> <p>Mentores: personal administrativo senior voluntario</p>	Semestral (inicia en julio 2025)	20 (10 mentores + 10 mentees en el primer ciclo)
<p><b>Política de Horario Flexible:</b> Implementación piloto de flexibilidad laboral.</p>	<p>Se propone habilitar una política de horario flexible, permitiendo a colaboradores elegibles ajustar su hora de entrada o salida en <math>\pm 1</math> hora o trabajar una tarde por semana desde casa.</p> <p>Se propone elaborar una guía institucional y se establecer criterios para</p>	Continua (no es actividad puntual)	Gerencia de RRHH Jefaturas directas	Piloto de 6 meses (desde agosto 2025); evaluación y posible ampliación	30 colaboradores administrativos (cupos inicial estimado)

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
	el monitoreo y evaluación de la medida.				
<b>Encuentros “Café Conecta”:</b> Espacios de diálogo directo con liderazgo.	Se propone realizar reuniones informales cada tres meses entre autoridades (Rector, Vicerrectores, directores) y grupos pequeños de colaboradores, para dialogar sobre inquietudes, propuestas, oportunidades de mejora continua, espacio de escucha. Estos espacios buscan fomentar la cercanía con la alta dirección y reforzar la confianza institucional.	Presencial (con transmisión a otros campus si aplica)	Rectoría Vicerectorías Dirección de RRHH	Trimestral (julio, octubre 2025; enero y abril 2026)	40 (10 por sesión, con rotación durante el año)
<b>Programa de Reconocimiento “Orgullo UNICAH”:</b> Iniciativa institucional orientada a fortalecer la motivación, el sentido de	Se propone implementar un sistema mensual de reconocimiento a colaboradores o equipos que destaquen por su compromiso, actitud de servicio, cumplimiento de metas o antigüedad laboral. Las	Mixta (boletín digital mensual y acto presencial anual)	Departamento RRHH Directores de campus Jefes de Departamento	Mensual (premiación anual en diciembre 2025)	96 (meta: 50 nominaciones y 12 reconocimientos anuales)

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
pertenencia y el clima organizacional.	<p>nominaciones podrán ser realizadas por compañeros o supervisores.</p> <p>Al finalizar el año, se organizará un evento institucional de reconocimiento, donde se entregarán certificados o incentivos simbólicos a quienes hayan sido seleccionados durante el período.</p>				
<p><b>Boletín Mensual de Bienestar :</b> Publicación digital con consejos de bienestar, calendario de actividades, testimonios de colaboradores y recursos de apoyo.</p>	<p>Se propone la elaboración de un boletín digital que será distribuido mensualmente entre los colaboradores administrativos. Este incluirá consejos prácticos de autocuidado, calendario de actividades del programa, testimonios inspiradores, información útil sobre salud física y mental, así como recursos disponibles dentro y fuera de la institución. Su objetivo es mantener informada y motivada a</p>	Virtual	Departamento RRHH Departamento de Marketing	Mensual	Todo el personal administrativo

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participantes Estimados</b>
	la comunidad universitaria respecto a las acciones de bienestar.				
<b>Encuesta Pulso de Bienestar:</b> Encuesta breve y anónima para medir la percepción sobre clima laboral, bienestar y satisfacción con el programa.	Se propone aplicar una encuesta breve, anónima y semestral para medir la percepción del personal sobre el clima organizacional, el bienestar general y el impacto del programa implementado. Esta herramienta permitirá realizar ajustes oportunos, identificar nuevas necesidades y monitorear la evolución del bienestar a lo largo del tiempo.	Virtual	Departamento RRHH	Semestral	Todo el personal administrativo

*Fuente: Elaboración Propia*

6.6. Cronograma de actividades de la propuesta de bienestar laboral y salud mental

CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES

PROPUESTA DE BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNICAH

No	Actividad	Descripción	Modalidad	Frecuencia	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	<b>Pausas activas diarias:</b> Micro sesiones de 5 a 10 minutos de estiramientos y ejercicios dentro de la oficina para prevenir la fatiga y el sedentarismo.	Designar un colaborador como “líder de pausa activa” en cada área, responsable de guiar al equipo en ejercicios sencillos de movilidad, como estiramientos de cuello, hombros y espalda, así como caminatas breves en el entorno laboral. Brindar capacitación básica en ergonomía y proporcionar material audiovisual de apoyo para facilitar la correcta ejecución de las rutinas y fomentar su incorporación como parte del día laboral.	Presencial (en puesto de trabajo)	Diaria (2 veces al día: media mañana y media tarde)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	<b>Programa Nutricional:</b> Charlas sobre alimentación saludable y consejos prácticos de nutrición compartidos también por boletín interno.	Desarrollar sesiones breves, presenciales o virtuales, impartidas por un nutricionista, abordando temas cotidianos como preparación de loncheras saludables, hidratación adecuada y selección de alimentos. Además, promover el uso del beneficio del seguro médico para consultas nutricionales, incentivando la atención preventiva y la adopción de hábitos alimenticios saludables.	Presencial / Virtual	Trimestral (una sesión por trimestre + contenido mensual en boletín)		■			■		■			■		
3	<b>Taller de Manejo del Estrés:</b> Capacitación interactiva orientada a brindar a los colaboradores herramientas prácticas para el afrontamiento del estrés y la ansiedad.	La actividad será facilitada por psicólogos organizacionales, quienes guiarán dinámicas enfocadas en la identificación de estresores, técnicas de respiración, reorganización del trabajo y estrategias de autocuidado mental. Se incluirá una evaluación breve antes y después del taller para medir cambios en los niveles de estrés percibido.	Mixta (charla presencial con transmisión simultánea para otros campus; material complementario en línea)	2 sesiones (inicio en junio 2025 y sesión de refuerzo en noviembre 2025)						■					■	

**CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES**

**PROPUESTA DE BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNICAH**

No	Actividad	Descripción	Modalidad	Frecuencia	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
4	<b>Programa de Asistencia Psicológica (EAP):</b> Servicio confidencial de apoyo psicológico disponible para los colaboradores que lo requieran.	Se propone habilitar una línea telefónica y una plataforma virtual para brindar consejería emocional breve, atendidas por psicólogos externos capacitados. Además, se incluiría la posibilidad de derivación a sesiones presenciales con terapeutas locales a través de convenios con tarifas preferenciales. Como refuerzo, el programa aprovechará las sesiones psicológicas ya incluidas en el plan de seguro médico de los colaboradores. También se propone un acompañamiento académico de la Facultad de Psicología de la UNICAH, tanto en la validación del servicio como en acciones de seguimiento institucional.	Virtual (telefónica / videollamadas); posibles sesiones presenciales según necesidad	Permanente (disponibilidad continua); recordatorio y promoción mensual												
5	<b>Desconectados para Reconectar:</b> Sensibilización sobre la importancia de desconectarse fuera del horario laboral y establecimiento de pautas claras sobre la comunicación fuera de jornada.	Se propone impulsar una campaña institucional de concientización sobre el respeto al tiempo personal fuera del horario laboral, con el fin de promover una cultura de equilibrio trabajo-vida. Esta iniciativa incluirá mensajes claves sobre el derecho a la desconexión, recordatorios mensuales y charlas breves para sensibilizar sobre el uso adecuado de correos, mensajes o llamadas fuera del horario laboral. Se propone elaborar y difundir lineamientos organizacionales sobre este tema, contribuyendo así a una cultura que valore el descanso, prevenga la fatiga digital y fortalezca el bienestar general.	Mixta (campaña virtual y charlas breves)	Mensual (comunicados virtuales y actividades complementarias)												

**CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES**

**PROPUESTA DE BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNICAH**

No	Actividad	Descripción	Modalidad	Frecuencia	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
6	<b>Conectando con Propósito:</b> Voluntariado Familiar UNICAH	Se propone organizar una jornada de voluntariado familiar donde los colaboradores puedan participar junto a sus familiares en actividades comunitarias significativas, como reforestación, limpieza de espacios públicos o apoyo en comedores sociales. Esta iniciativa busca fortalecer los lazos entre la universidad, las familias de los empleados y la comunidad, promoviendo valores de solidaridad y responsabilidad social.	Presencial (en colaboración con organizaciones locales)	Anual (octubre 2025, en el marco del Día Internacional del Voluntariado)													
7	<b>Jornada de Integración y Team Building:</b> Encuentro presencial para fortalecer el compañerismo.	Se propone organizar un retiro de un día fuera del entorno laboral, con dinámicas orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo, la colaboración y la confianza. Esta jornada contemplará juegos grupales, actividades al aire libre y espacios de reflexión, con el objetivo de mejorar la comunicación entre áreas. Las sesiones estarían guiadas por especialistas en desarrollo organizacional y trabajo colaborativo.	Presencial (fuera del entorno habitual de trabajo)	Se sugiere realizar dos eventos durante el año (agosto 2025 y marzo 2026), para garantizar la participación total en caso de que sea necesario dividir al personal en grupos													
8	<b>Programa Cuidando a Quienes Cuidan:</b> Iniciativa orientada a brindar apoyo a colaboradores con responsabilidades de cuidado familiar.	Se propone desarrollar espacios formativos donde se compartan herramientas prácticas sobre gestión del tiempo y conciliación entre la vida laboral y las tareas de cuidado. Las sesiones incluirán estrategias para manejar la doble presencia (trabajo y cuidado de personas dependientes), así como información sobre recursos comunitarios disponibles. se propone gestionar convenios o alianzas con proveedores de servicios como guarderías o centros de atención para adultos mayores, que puedan beneficiar al personal administrativo.	Mixta (charlas presenciales y virtuales)	Semestral (una charla en agosto 2025 y otra en febrero 2026)													

**CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES**

**PROPUESTA DE BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNICAH**

No	Actividad	Descripción	Modalidad	Frecuencia	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
9	<b>Semana de la Salud (física y mental):</b> Campaña intensiva de bienestar integral para promover hábitos saludables y prevención.	Se propone realizar una semana temática de bienestar en octubre 2025, coincidiendo con el Día Mundial de la Salud Mental. Las actividades contempladas incluirán una feria de salud con chequeos médicos básicos y vacunación, charlas sobre nutrición, sesiones masivas de ejercicio al aire libre, concursos de pasos caminados y conferencias con especialistas en salud mental. El objetivo es sensibilizar sobre la importancia del autocuidado físico y emocional, promoviendo prácticas sostenibles entre los colaboradores administrativos.	Mixta (actividades presenciales y webinars grabados para su difusión nacional)	Anual (una semana temática al año)																																				
10	<b>Programa “UNICAH en Forma”:</b> Reto colectivo de actividad física para promover estilos de vida saludables.	Se propone una iniciativa de tres meses donde equipos de colaboradores participen en un reto de actividad física, acumulando puntos por actividades como caminatas, ciclismo, estiramientos o rutinas caseras. El seguimiento se realizará mediante hojas de registro físico o formularios simples en línea, que permitirán llevar un conteo semanal. Al finalizar el período, se organizará una actividad de cierre para reconocer a los equipos e individuos más participativos. Esta propuesta busca fomentar hábitos saludables de forma accesible y motivadora.	Presencial (registro físico o digital simple) Evento de cierre	Anual (inicio en enero 2026, duración de tres meses)																																				
11	<b>Capacitación Continua Mensual:</b> Formación permanente para el desarrollo de competencias laborales.	Se propone ofrecer una capacitación mensual en formato virtual, orientada al fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades blandas. Entre los temas sugeridos están: herramientas digitales, liderazgo, comunicación efectiva e idiomas. se propone aplicar una encuesta para saber los intereses, brindar certificación por participación. Esta línea fortalece el desarrollo profesional y la motivación del personal administrativo.	Virtual (plataforma e-learning y videoconferencias en vivo)	Mensual (una actividad formativa por mes durante 12 meses)																																				

**CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES**

**PROPUESTA DE BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNICAH**

No	Actividad	Descripción	Modalidad	Frecuencia	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
12	<b>Taller “Tu Rol en la UNICAH”:</b> Espacio para definir expectativas y mejorar la comunicación sobre funciones laborales.	Se propone desarrollar un taller práctico en un departamento seleccionado, donde se facilitará la revisión y clarificación de funciones, responsabilidades y objetivos de cada puesto. El propósito es fortalecer el entendimiento mutuo entre jefaturas y personal operativo, mejorar la coordinación interna y reducir ambigüedades que puedan generar estrés o insatisfacción.	Presencial (en campus)	Semestral (ejecución inicial en el segundo semestre de 2025)													
13	<b>Programa de Mentoría Interna:</b> Asignación de mentores para desarrollo de carrera.	Se propone capacitar a colaboradores con más de 5 años de experiencia para que sirvan como mentores de colegas más jóvenes o recién ingresados. Durante un ciclo de 6 meses, cada pareja mentor-mentee se reunirá mensualmente para trabajar objetivos de crecimiento profesional.	Mixta (presencial u online según disponibilidad)	Semestral (inicia en julio 2025)													
14	<b>Política de Horario Flexible:</b> Implementación piloto de flexibilidad laboral.	Se propone habilitar una política de horario flexible, permitiendo a colaboradores elegibles ajustar su hora de entrada o salida en ±1 hora o trabajar una tarde por semana desde casa. Se propone elaborar una guía institucional y se establecer criterios para el monitoreo y evaluación de la medida.	Continua (no es actividad puntual)	Piloto de 6 meses (desde agosto 2025); evaluación y posible ampliación													

**CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES**

**PROPUESTA DE BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNICAH**

No	Actividad	Descripción	Modalidad	Frecuencia	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
15	<b>Encuentros “Café Conecta”:</b> Espacios de diálogo directo con liderazgo.	Se propone realizar reuniones informales cada tres meses entre autoridades (Rector, Vicerrectores, directores) y grupos pequeños de colaboradores, para dialogar sobre inquietudes, propuestas, oportunidades de mejora continua, espacio de escucha. Estos espacios buscan fomentar la cercanía con la alta dirección y reforzar la confianza institucional.	Presencial (con transmisión a otros campus si aplica)	Trimestral (julio, octubre 2025; enero y abril 2026)												
16	<b>Programa de Reconocimiento “Orgullo UNICAH”:</b> Iniciativa institucional orientada a fortalecer la motivación, el sentido de pertenencia y el clima organizacional.	Se propone implementar un sistema mensual de reconocimiento a colaboradores o equipos que destaquen por su compromiso, actitud de servicio, cumplimiento de metas o antigüedad laboral. Las nominaciones podrán ser realizadas por compañeros o supervisores. Al finalizar el año, se organizará un evento institucional de reconocimiento, donde se entregarán certificados o incentivos simbólicos a quienes hayan sido seleccionados durante el período.	Mixta (boletín digital mensual y acto presencial anual)	Mensual (premiación anual en diciembre 2025)												
17	<b>Boletín Mensual de Bienestar:</b> Publicación digital con consejos de bienestar, calendario de actividades, testimonios de colaboradores y recursos de apoyo.	Se propone la elaboración de un boletín digital que será distribuido mensualmente entre los colaboradores administrativos. Este incluirá consejos prácticos de autocuidado, calendario de actividades del programa, testimonios inspiradores, información útil sobre salud física y mental, así como recursos disponibles dentro y fuera de la institución. Su objetivo es mantener informada y motivada a la comunidad universitaria respecto a las acciones de bienestar.	Virtual	Mensual												

**CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES**

**PROPUESTA DE BIENESTAR LABORAL Y SALUD MENTAL PARA LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNICAH**

No	Actividad	Descripción	Modalidad	Frecuencia	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
18	<b>Encuesta Pulso de Bienestar:</b> Encuesta breve y anónima para medir la percepción sobre clima laboral, bienestar y satisfacción con el programa.	Se propone aplicar una encuesta breve, anónima y semestral para medir la percepción del personal sobre el clima organizacional, el bienestar general y el impacto del programa implementado. Esta herramienta permitirá realizar ajustes oportunos, identificar nuevas necesidades y monitorear la evolución del bienestar a lo largo del tiempo.	Virtual	Semestral												

## **6.7. Evaluación del impacto del programa**

La evaluación del impacto del programa de bienestar laboral y salud mental se propone realizar mediante el modelo de Gestión Basada en Resultados (Results-Based Management, RBM). Este modelo es ampliamente recomendado para programas organizacionales por su enfoque integral en la planificación, monitoreo y evaluación de resultados a corto, mediano y largo plazo (United Nations Development Programme, 2009).

La estructura del modelo RBM se fundamenta en establecer relaciones claras y medibles entre los insumos proporcionados, las actividades desarrolladas, los productos generados, los resultados observados y el impacto final del programa (World Bank, 2005).

### **6.7.1. Nivel Operacional o de Productos**

Se evaluará el cumplimiento de las actividades según lo programado en el cronograma anual. Los indicadores en este nivel incluyen la tasa de participación en actividades, asistencia y cobertura de las iniciativas implementadas (OIT, 2021).

### **6.7.2. Nivel de Resultados Intermedios**

Se medirá el efecto directo de las actividades implementadas sobre los colaboradores administrativos. Se propone realizar una medición inicial o línea base utilizando nuevamente el cuestionario ISTAS21 (Moncada S. Utzet M. Molinero E. Llorens C. & Navarro A., 2014), aplicando posteriormente la misma herramienta al cierre del primer año del programa por su validación en la evaluación de riesgos psicosociales. Además, se aplicará semestralmente la Encuesta Pulso de Bienestar, se sugiere diseñar una encuesta específicamente para este programa

o utilizar la encuesta de medición de satisfacción estandarizada Job Satisfaction Survey (JSS), con el objetivo de captar la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral, el bienestar general y la satisfacción con las actividades (Robbins & Judge, 2013). Esta encuesta aborda dimensiones clave como apoyo organizacional, equilibrio trabajo-vida y satisfacción laboral, basándose en los constructos teóricos del Modelo de Demandas y Recursos Laborales y la Teoría de la Autodeterminación.

### **6.7.3. Nivel de Impacto Organizacional**

Se evaluará el impacto organizacional a largo plazo del programa, en términos de desempeño institucional productividad y retención del talento humano. Se utilizarán indicadores específicos de recursos humanos tales como la tasa de ausentismo, rotación de personal, uso de permisos médicos y niveles de productividad general. aspectos ampliamente reconocidos por la Organización Mundial de la Salud como determinantes clave del bienestar y la eficiencia en el entorno laboral (World Health Organization, 2021).

En este último caso, la productividad será medida mediante indicadores como eficiencia operativa, calidad del servicio prestado o cumplimiento de metas departamentales, validados en registros internos de la Dirección de Recursos Humanos y en línea con las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre gestión de desempeño y productividad (OIT, 2021);

Para garantizar un seguimiento riguroso del programa, se propone realizar evaluaciones en tres momentos clave: una evaluación inicial o línea base antes del inicio del programa (mayo de 2025), una evaluación intermedia a los seis meses de implementación (noviembre de 2025), y una evaluación final al concluir el primer año (mayo de 2026). Esta estrategia de evaluación escalonada

responde a las recomendaciones del modelo de Gestión Basada en Resultados (United Nations Development Programme, 2009), el cual enfatiza la importancia de monitorear los avances de forma sistemática para orientar la toma de decisiones y mejorar la efectividad de las intervenciones.

Este enfoque permitirá realizar ajustes oportunos y mejoras continuas en el programa, maximizando su efectividad y relevancia en el contexto institucional de la UNICAH.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las principales actividades del programa junto con su indicador de medición, instrumento de recolección de datos, frecuencia de evaluación y el nivel RBM al que corresponde:

*Tabla 23-Matriz de Monitoreo y Evaluación del Programa de Bienestar Laboral y Salud Mental*

<b>Actividad</b>	<b>Indicador de medición</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Justificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Nivel RBM</b>
Pausas activas diarias	Porcentaje de asistencia a pausas activas ( $\geq 60\%$ de participación mensual)	Registros de asistencia	Umbral razonable para hábitos nuevos; estudios sugieren 50–70% como meta inicial en programas de promoción de salud.	Mensual	Operacional
Programa Nutricional	Número de charlas realizadas y asistencia ( $\geq 3$ charlas trimestrales; $\geq 80\%$ de satisfacción)	Listas de asistencia, cuestionarios de satisfacción	1 charla mensual asegura continuidad. Satisfacción $\geq 80\%$ es estándar aceptado para talleres educativos.	Trimestral	Operacional
Taller de Manejo del Estrés	Cambio en puntuaciones de estrés percibido (Reducción $\geq 15\%$ en puntaje de estrés post-taller)	Cuestionario ISTAS21 (ítems de estrés)	Se basa en investigaciones del uso del ISTAS21 y mejoras percibidas de 10–20% tras intervenciones breves.	Antes/Después del taller	Resultados intermedios

<b>Actividad</b>	<b>Indicador de medición</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Justificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Nivel RBM</b>
Programa de Asistencia Psicológica (EAP)	Número de consultas atendidas y nivel de satisfacción ( $\geq 10$ consultas mensuales; $\geq 85\%$ satisfacción)	Registros EAP, encuesta de satisfacción	Para una muestra de 96 personas, 10 consultas representan $\sim 10\%$ . Alta satisfacción ( $\geq 85\%$ ) es meta común.	Continuo	Operacional / Resultados intermedios
Desconectados para Reconectar	Nivel de cumplimiento de lineamientos de desconexión ( $\geq 70\%$ cumplimiento de lineamientos)	Encuesta Pulso de Bienestar, entrevistas, observaciones organizacionales	Meta intermedia viable. Se puede evaluar con checklist o autoevaluación.	Semestral	Resultados intermedios
Jornada de Integración y Team Building	Participación y evaluación de calidad del evento ( $\geq 75\%$ participación del área objetivo; $\geq 80\%$ evaluación positiva)	Listas de asistencia, encuesta post evento	Participación sobre tres cuartos es esperada. Evaluación $\geq 80\%$ sigue buenas prácticas de RRHH.	Semestral	Operacional
Encuentros “Café Conecta”	Número de encuentros realizados y grado de satisfacción ( $\geq 3$ encuentros por trimestre; $\geq 85\%$ satisfacción)	Listas de asistencia, encuesta de percepción	Promedio mensual (1 evento); se busca crear cultura participativa y confianza.	Trimestral	Operacional
Programa de Reconocimiento “Orgullo UNICAH”	Número de nominaciones y premios entregados ( $\geq 1$ nominación por cada 10 empleados al semestre; entrega de 100% de premios programados)	Registros de nominaciones, actas de premiación	Relación 10:1 permite identificar talentos sin saturar el sistema.	Mensual/Anual	Operacional
Boletín Mensual de Bienestar	Alcance de difusión y tasa de lectura/engagement ( $\geq 50\%$ tasa de apertura mensual; $\geq 30\%$ clics en contenidos clave)	Métricas de apertura y clics, encuesta de percepción	Tasa de apertura y clics acorde con campañas internas efectivas en contextos educativos.	Mensual	Operacional

<b>Actividad</b>	<b>Indicador de medición</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Justificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Nivel RBM</b>
Encuesta Pulso de Bienestar	Puntuaciones promedio en dimensiones de bienestar y clima laboral (Promedio $\geq 3.5$ en escala de 1 a 5 en bienestar general)	Encuesta Pulso de Bienestar (diseño propio o JSS)	Se considera aceptable en evaluaciones de clima; permite identificar oportunidades de mejora (ideal: $\geq 4$ ).	Semestral	Resultados intermedios

*Fuente: Elaboración Propia*

## 6.8. Impacto Financiero

La implementación del programa de bienestar propuesto implica una inversión en recursos humanos, materiales y logísticos. A continuación, se presenta un presupuesto estimado por actividad principal, Los costos se expresan en lempiras (L) y son aproximados, proporcionando una estimación preliminar del requerimiento financiero para su ejecución.

Es importante aclarar que el presupuesto estimado ha sido calculado en función de los 317 colaboradores administrativos distribuidos en los 13 campus de la UNICAH. No obstante, no se han incluido los costos relacionados con capacitaciones, ya que estas deben definirse a partir de un diagnóstico específico y un plan integral de formación. Asimismo, algunas actividades propuestas se desarrollarán a través de convenios existentes, por lo que sus costos no se han calculado de manera independiente.

*Tabla 24 - Presupuesto estimado de actividades (anual)*

<b>Actividad / Recurso</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>	<b>Detalle</b>
Talleres dinámicos (estrés, resiliencia, relajación,)	L27,000.00	Honorarios de facilitadores externos para 3 talleres durante el año (aprox. L.9,000 cada taller incluyendo materiales).
Programa EAP (apoyo psicológico externo)	L60,000.00	Contrato anual con consultora psicológica para atención de hasta 100 empleados

Pausas activas y mindfulness	L10,000.00	Capacitación inicial de monitores internos + material audiovisual y posters de ejercicios (autogestionado en adelante, costo único).
Aliado sugerido: Wellness Consulting Honduras	L35,000.00	Servicios: Bienestar corporativo, pausas activas, actividades fitness personalizadas, team building; Actividades semanales o eventos mensuales
Jornada conectando con propósito	L60,000.00	Reforestación Limpieza de espacios públicos Apoyo en comedores sociales Merienda y bebidas a colaboradores y familiares
Jornadas de integración (team building)	L465,000.00	Logística de 2 eventos (agosto 2025 y marzo 2026): alquiler de lugar si aplica, materiales para dinámicas, refrigerios sencillos. Contratar proveedor para impartir 900 por cada colaborador, se propone realizar el evento con la mitad de los colaboradores y el segundo evento con la otra mitad
Semana de la Salud	L100,000.00	alianza con la aseguradora, UNICAH cubre 50% jornada
Programa UNICAH en forma	L35,000.00	actividad de cierre para reconocer a los equipos e individuos más participativos y premios
Aliado sugerido: Wellness Consulting Honduras	L40,000.00	Alianza para la coordinación, video, diseño programa UNICAH en forma
“Tu Rol en la UNICAH”	L3,000.00	almuerzo revisión y clarificación de funciones jefaturas y personal operativo,
Aliado sugerido: CE Consultores, CRECERH y PsicoVida Honduras	L20,000.00	Facilitar talleres participativos por departamento, orientados a mejorar la coordinación interna y reducir ambigüedades laborales, 10,000 cada sesión
“Café Conecta”	L22,000.00	reunión entre autoridades (Rector, Vicerrectores, directores) y grupos pequeños de colaboradores) 4 sesiones al año, 10 colaboradores por sesión)
Programa de Mentoría Interna	L80,000.00	Aliado sugerido: Wellness Consulting Honduras, CRECERH
Programa de reconocimiento	L45,000.00	Producción de diplomas, placas o trofeos simbólicos; pequeño agasajo en evento final (ej. almuerzo de premiación). Voluntariado de jurado sin costo.
Comunicación y difusión	L30,000.00	merchandising motivacional (tazas con mensajes de bienestar para sorteos). Gran parte de comunicación será digital (sin costo).
<b>Total Estimado</b>	<b>L1,032,000.00</b>	(Equivalente aproximado a L.3,236.62) por colaborador (314) para todo el año empleado). Incluye actividades principales

*Fuente: Elaboración Propia*

# Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito principal diseñar una propuesta para un programa institucional de bienestar laboral y salud mental dirigido a los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH). En función de los objetivos planteados y las preguntas de investigación, se concluye lo siguiente:

1. Condiciones laborales y principales necesidades de bienestar:

La investigación determinó que las condiciones laborales predominantes en UNICAH incluyen jornadas extensas, alta carga laboral y limitadas oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. Las principales necesidades de bienestar identificadas fueron: reducción del estrés laboral, manejo efectivo de la doble presencia (conciliación trabajo-familia), definición clara de roles y tareas, mayor equidad en oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de la percepción de seguridad laboral.

2. Estado actual del bienestar laboral y salud mental:

Se diagnosticó que, aunque existen áreas favorables como la satisfacción laboral y cierto nivel de reconocimiento organizacional, prevalecen niveles críticos de exposición a riesgos psicosociales. Más de la mitad de los colaboradores reportaron niveles desfavorables en exigencias emocionales, ritmo e intensidad de trabajo, doble presencia y estrés general, lo que refleja un significativo impacto negativo sobre su salud mental y bienestar integral.

3. Estructura del programa de bienestar laboral y salud mental:

El programa diseñado se estructuró en torno a cinco ejes fundamentales: salud física, salud mental, equilibrio trabajo-vida, desarrollo profesional y clima organizacional. Este abordaje integral responde directamente a las necesidades específicas identificadas durante el diagnóstico, ofreciendo una respuesta lógica y coherente con los problemas y factores de riesgo psicosocial revelados.

4. El objetivo general de diseñar una propuesta de bienestar laboral y salud mental se cumplió satisfactoriamente. Asimismo, los objetivos específicos fueron plenamente alcanzados: se caracterizaron detalladamente las condiciones laborales del personal, se diagnosticó con precisión el estado actual del bienestar y salud mental, y se diseñó un programa sustentado en las mejores prácticas internacionales y adaptado al contexto institucional de UNICAH.

5. Los principales hallazgos del estudio revelan una paradoja significativa entre la estabilidad contractual formal (83.3% contratos indefinidos) y la percepción de inseguridad laboral (50% de los colaboradores percibe inseguridad en condiciones laborales). Otro hallazgo clave es la prevalencia elevada de estrés laboral y riesgo de burnout, especialmente entre colaboradores con roles de responsabilidad intermedia y alta interacción con estudiantes o clientes internos. Además, la investigación destacó inequidades percibidas en oportunidades de desarrollo profesional, afectando particularmente al personal femenino.

6. Los resultados del estudio confirman postulados teóricos relevantes, particularmente los modelos Demanda-Control y Demandas y Recursos Laborales, que plantean que altos niveles de exigencias laborales combinados con bajos niveles de recursos organizacionales conducen al estrés crónico y a la disminución del bienestar laboral. Asimismo, el estudio valida el Modelo PERMA al identificar que áreas como el reconocimiento, las relaciones interpersonales y el sentido de propósito laboral son esenciales para la percepción de bienestar integral de los empleados.
  
7. Este estudio aporta al campo del bienestar laboral en instituciones educativas superiores, un área previamente poco explorada en el contexto hondureño. La investigación proporciona un diagnóstico claro y práctico que sirve como base empírica para la toma de decisiones institucionales. Se beneficiarán directamente los colaboradores administrativos de UNICAH, así como la institución en términos de mayor eficiencia operativa, reducción de rotación y mejor clima organizacional.
  
8. La propuesta derivada de esta investigación tiene implicaciones prácticas directas para la gestión del talento humano en UNICAH. Su implementación podría prevenir problemas graves como el ausentismo laboral, la rotación del personal y enfermedades relacionadas con estrés crónico. Además, las medidas planteadas contribuirán significativamente a mejorar la percepción del ambiente laboral, fortaleciendo el compromiso y motivación del personal administrativo.

9. Entre las limitaciones identificadas destacan el enfoque transversal del estudio, que captura una instantánea de la realidad en un momento específico, limitando así la capacidad de medir cambios longitudinales en el bienestar. También se reconoce la limitación de no haber realizado entrevistas cualitativas profundas, lo cual podría haber enriquecido la interpretación de algunos hallazgos cuantitativos.

## Referencias

- Abreu J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. En *Daena: International Journal of Good Conscience* 9(3).
- Adams, J. (1965). Inequidad en el intercambio social. En L. Berkowitz, *Avances en psicología social experimental* (págs. 267-299, VOLUMEN 2). Academic Press.
- Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., & Shockley, K. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Human Relations*, 66(6), 755-777.
- Antonovsky A. (1979). *Health, stress and coping: New perspectives on mental and physical well-being*. san francisco: Jossey-Bass.
- Ardila R. (2003). Psicología de la calidad de vida. *Editorial Norma*.
- Arnold, K., Turner N., Barling, J., & Kelloway, E. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). Satisfacción de necesidades intrínsecas. *Una base motivacional para el rendimiento y el bienestar en dos entornos laborales*. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 34 (10), 2045-2068.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. (2002). The advantages and challenges of working remotely. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 311-329.
- Bakker AB & Demerouti E. (2007). "El modelo de demandas y recursos laborales: estado del arte. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n.º 3, págs. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Teoría de las demandas y los recursos laborales: Análisis y proyección de futuro. . *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*, , 22 (3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Los recursos laborales amortiguan el impacto de las exigencias laborales en el agotamiento. . *Journal of Occupational Health Psychology*, , 10 (2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>.
- Banco Central de Honduras (BCH). (2019). *Encuesta Trimestral de Construcción*. Tegucigalpa: Subgerencia de Estudios Económicos, Departamento de Estadísticas Macroeconómicas.
- Banistmo. (2022). *Talento y Cultura: Informe de Gestión 2022*. <https://www.banistmo.com/wps/portal/banistmo/acerca-de/gestion-2022/talento-y-cultura>: Banistmo.
- Bridger R.S. (2018). *Introduction to human factors and ergonomics (4th ed)*. CRC Press.
- Cadena SER. (2025). *La reducción del estrés que provoca la falta de tiempo: Uno de los beneficios de la jornada laboral de 37,5 horas*. Obtenido de <https://cadenaser.com/rioja/2025/02/08/la-reduccion-del-estres-que-provoca-la-falta-de-tiempo-uno-de-los-beneficios-de-la-jornada-laboral-de-375-horas-radio-rioja/>
- Centro de Ecología y Desarrollo. (2006). *Guía Gestión de Sostenibilidad EMAS*. Stuttgart, Alemania: KATE .
- Chiavenato. (2004). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Colciencias. (2016). Programa de Bienestar 2016 de la Dirección de Gestión de Recursos y Logística.
- Danna K. & Griffin R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*,. 25(3), 357-384.

- Deci, E. L. , & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11,4,227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin* , 27,8, 930-942,: <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>.
- Delgado Piloza, T. M. (2023). *Diseño de propuesta de un programa de bienestar y salud mental para los colaboradores de Banco D-Miro en el periodo de mayo - septiembre del 2023*. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Dello Russo, S., & Stoykova, P. (2015). Psychological capital interventions: A review and synthesis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, , 88(1), 144-168.
- Derks, D., & Bakker, A. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: The moderating role of work-family conflict and job resources. *Journal of Occupational Health Psychology*,, 19(1), 74-84.
- Diener, E. (1984). Bienestar subjetivo. *Boletín Psicológico*, 95(3), 542-575.
- El País. (2025). Obtenido de La mitad de las empresas tienen una opinión positiva sobre la reducción de la jornada laboral.: <https://elpais.com/economia/2025-02-12/la-mitad-de-las-empresas-tienen-una-opinion-positiva-sobre-la-reduccion-de-la-jornada-laboral.html>
- Gagné, M, & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362.
- Gallup. (2021 ). *State of the Global Workplace 2021 Report*. Gallup, Inc. .
- Gaudioso, F, Turel, O, & Galimberti, C. (2017). El papel mediador de las facetas de la tensión y las estrategias de afrontamiento en la traducción de los tecnoestresores a resultados

- laborales adversos. *Computers in Human Behavior*, 69, 75-85.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.009>.
- Gomez Matinez, A., Porras Rojas, K. Y., & Barahona, U. H. (2012). *Diseño de un programa de bienestar laboral*. Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Great Place to Work Institute. (2022). *Global Employee Engagement Benchmarks Report*. GPTW.
- Greiner, B. A. (2022). The effectiveness of organisational-level workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in construction workers: A systematic review. *PLOS ONE*, 17,11, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277114> .
- Harazin P. & Pádár, K. (2013). Medición y evaluación del valor añadido de la gestión de recursos humanos, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. *Revista Internacional de Casos de Gestión*, 37-47.
- Harvey, Modini, Joyce, Milligan-Saville, Tan, Mykletun, & Mitchell. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301-310.  
<https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>.
- Hernández Sampieri R. Mendoza Torres C. P. & Baptista Lucio L. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6ta edición. Mc Graw Hill.
- Hochschild, A. (1983). El corazón gestionado: La comercialización del sentimiento humano. En A. R. Hochschild. Berkeley : University of California Press.
- Hollnagel. ( 2021). *Resilience engineering in practice: A guidebook*. Ashgate Publishing. A guidebook. Ashgate Publishing.

- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21),1789-1805 , <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>.
- Instituto Sindical de trabajo, Ambiente, & salud. (2014). Manual del método CoPsoQ-ISTAS21 (versión 2). *para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras – Versión media. ISTAS-CCOO.*, <https://www.istas.net>. Obtenido de [https://www.istas.net/descargas/ManualMetodoCopsoqIstas21\\_v2.pdf](https://www.istas.net/descargas/ManualMetodoCopsoqIstas21_v2.pdf)
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. Nueva York: Bantam Books.
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). Ingresos elevados mejoran la evaluación de la vida pero no el bienestar emocional. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Volumen: 107,Número: 38,Páginas: 16489-16493.
- Karasek R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>.
- Karwowski W. (2019). The discipline of human factors and ergonomics. *Handbook of Human Factors and Ergonomics*,. págs. 1-37. <https://doi.org/10.1002/9781119636113.ch1>. Obtenido de Karwowski, W. (2019). The discipline of human factors and ergonomics. *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, 1-37. <https://doi.org/10.1002/9781119636113.ch1>
- Kelloway, E., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*,, 24(3), 260-271.

- Kessler, Akiskal, Ames, Birnbaum, Greenberg, Hirschfeld, & Wang. (2006). Prevalencia y efectos de los trastornos del estado de ánimo en el rendimiento laboral en una muestra representativa a nivel nacional de trabajadores estadounidenses. *American Journal of Psychiatry*, 163(9), 1561-1568. <https://doi.org/10.1176/ajp.2006.163.9.1561>.
- Lazarus R. S. & Folkman S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. new york: Springer Publishing Company. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9\\_215](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_215).
- Llorens, S., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). *Psicología de la salud ocupacional: Estrés laboral, riesgos psicosociales y bienestar - Intervenciones psicológicas positivas para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. M. Á. Aguilar-Pirámide.
- Luthans F. Youssef C.M. & Avolio B. J. (2015). *Capital psicológico: Desarrollo de la ventaja competitiva humana*. Oxford: University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. ( 2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.- p. 173–196.
- Lynch, M. F., Plant, R. W., & Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(4) 415-425,; <https://doi.org/10.1037/0735-7028.36.4.415>.
- Macaya, E., Ortega, E., & Zúñiga, A. (2018). Salud mental y bienestar psicológico en el trabajo: Una mirada desde la psicología positiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 123–132.
- Martínez H. & Ávila E. (2010). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning.
- Martínez H. & Ávila E. (2010). *Metodología de la investigación*.

- Martínez Montes, C., Fredrik, S., Klevfors, A., & Penzenstadler, B. (2024). Obtenido de Qualifying and Quantifying the Benefits of Mindfulness Practices for IT Workers.: <https://arxiv.org/abs/2405.14393>
- Maslach & Jackson. (1981). The measurement of experienced burnout. . *Journal of Organizational Behavior*, 2(2),99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.
- Maslow A. H. ( 1943). A theory of human motivation. . *Psychological Review*, , 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Maya A. & Aristizábal M. (2020). Bienestar laboral:. *Una estrategia para el desarrollo organizacional. Universidad de Manizales*.
- Mayo Clinic. (2023). *Síndrome de fatiga crónica: Causas y síntomas.*, <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/chronic-fatigue-syndrome>.
- McDaid, Park, & Wahlbeck. (2022). El argumento económico para la prevención de las enfermedades mentales. *Revista Anual de Salud Pública*, 43, 39-56.
- Medicos sin Fronteras (MSF). (2021). *Desafíos y estrategias para cubrir las brechas en salud mental en Honduras*.
- Melia J. L. & Peiró J. M. (1989). El cuestionario de satisfacción S20/23. *Estructura factorial, fiabilidad y validez. Psicothema*,, 1(2), 95–103.
- Meyer, J., Zill, A., Dilba, D., & Gerlach, G. (2020). Mindfulness at work: A meta-analysis of effects on job satisfaction, mental health, and work-related stress. *Occupational Health Psychology*, , 25(2), 103-117. .
- Moncada S. Utzet M. Molinero E. Llorens C. & Navarro A. (2014). El Cuestionario Psicosocial de Copenhague II (COPSOQ II) en España: una herramienta para la evaluación del riesgo psicosocial. *American Journal of Industrial Medicine*,, 56(8), 926–939.

- Montoya Agudelo C. A. Boyero Saavedra M. R. & Guzmán Monsalve, M. (2016). la gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357943291005/html/>, 20(1), 164-188.
- Moreta, C., Sánchez, V., & Guerrero, M. (2021). Bienestar psicológico y estrategias de afrontamiento en contextos laborales. *Revista Científica de Psicología*, 15(1), 45–58.
- Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1987). ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las corporaciones más grandes de América? En Addison-Wesley., *Rompiendo el techo de cristal*.
- Narváez, G., Ramos, R., Aranda, & Vázquez, G. (2014). Factores psicosociales, salud mental y bienestar laboral. *Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología*.
- Neal & Griffin. (2019). "Safety climate and safety behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, PAG 6, 61-88 .
- Nestlé Centroamérica. (31 de JULIO de 2023). *Nestlé Centroamérica*. Obtenido de Un desarrollo integral del colaborador, clave del éxito para Nestlé con 60 años en Honduras: <https://www.nestle-centroamerica.com/media/news/un-desarrollo-integral-del-colaborador-clave-del-%C3%A9xito-para-nestl%C3%A9-con-60-a%C3%B1os-en>
- Nestlé Centroamérica. (23 de abril de 2024). *Nestlé Centroamérica*. Obtenido de Nestlé Centroamérica en el top 3 de mejores multinacionales para trabajar en la región.: <https://www.nestle-centroamerica.com/media/news/nestl%C3%A9-centroam%C3%A9rica-en-el-top-3-de-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-la-regi%C3%B3n>
- NEXU. (2024). *¿Cómo Afecta el Bienestar al Compromiso de los Empleados?* Obtenido de <https://nexu.co/blog/bienestar-empleados->

compromiso/#:~:text=El%20bienestar%20laboral%20se%20refiere,que%20reciben%20de%20la%20empresa

OIT, O. I. (2021). *Aplicación del programa de la OIT en 2020-2021*.

<https://www.ilo.org/es/resource/news/omsoit-casi-2-millones-de-personas-mueren-cada-ano-por-causas-relacionadas>. Obtenido de

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_842806.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_842806.pdf)

OMS. (2021). *Salud Mental en el Trabajo: Un Informe Global*.

OMS. (2022). Obtenido de La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo: <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

OPS, O. P. (2019). *Bienestar laboral y su impacto en la salud de los trabajadores*. Organización Panamericana de la Salud.

OTI, O. I. (s.f.). Obtenido de <https://www.ilo.org/es/resource/news/los-horarios-de-trabajo-flexibles-pueden-beneficiar-el-equilibrio-entre-la>

Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. B., & Van Wijhe, C. (2014). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 195-206.

Pernalet A. (2005). Factores motivacionales y productividad laboral. . *Universidad de los Andes*.

Reason, J. (2018). *Managing the risks of organizational accidents*. Routledge.

Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4)419-435, <https://doi.org/10.1177/0146167200266002>.

- Robbins S. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. . Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Madrid,: Pearson Educación, Edición 15.
- Ryan R. M. & Deci E. L. (2017). *Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Ryan RM & Deci. (2000). EL Teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.
- Salanova & Llorens & Cifre. (2013). The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies. . *International Journal of Psychology*, 48(3), 422-436. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.680460>.
- Salanova, M, Llorens, S, & Cifre, E. (2013). El lado oscuro de las tecnologías: Tecnoestrés en usuarios de tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Internacional de Psicología*, 48(3), 422-436. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.680460>.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & y Martínez, I. M. (2012). ¡Necesitamos un héroe! Hacia la validación del modelo de Organización Saludable y Resiliente (HERO). *Group & Organization Management*, , 37(6), 785-822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>.
- Sales & Fit. (2024). Obtenido de Estrategias para promover la salud mental en el trabajo: <https://www.salesandfit.com/estrategias-para-promover-la-salud-mental-en-el-trabajo>
- Sánchez R. (2008). *Productividad y desarrollo organizacional*. Editorial Trill.

- Schaufeli & Enzmann. (1998). The burnout companion to study and practice: *A critical analysis*.  
*Taylor & Francis*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Exigencias laborales, recursos laborales y su relación con el agotamiento y el compromiso: Un estudio multimuestral. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Seligman M. (2011). *Florecer: Una nueva comprensión de la felicidad, el bienestar y cómo alcanzarlos*. Boston: MA: Nicholas Brealey Pub.
- Sheldon, K. M., & Niemiec, C. P. (2006). It's not just the amount that counts: Balanced need satisfaction also affects well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(2),331-341,: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.2.331>.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
- Stansfeld, S, & Candy, B. (2006). Entorno laboral psicosocial y salud mental: una revisión metaanalítica. *Revista Escandinava de Trabajo, Entorno y Salud*, 32(6), 443-462. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1050>.
- Super D. E. (1990). Un enfoque de vida y carrera al desarrollo profesional. En D. B. Brooks, *Elección y desarrollo profesional* (págs. Jossey-Bass). Jossey-Bass.
- Tarafdar, M, Cooper, CL, & Stich, JF. (2020). La trilogía del tecnoestrés: tecnoestrés, tecnodistés y diseño: Direcciones teóricas y una agenda de investigación. *Information Systems Journal*, 30(1), 95-118. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>.
- Taris T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, , 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>.

- United Nations Development Programme. (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Results*. New York: United Nations Development Programme.
- Universidad Central de Colombia. (2022). *www.ucentral.edu.co*. Obtenido de Bienestar laboral y su importancia en las organizaciones: <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/bienestar-laboral-su-importancia-organizaciones>
- Universidad Don Bosco. (2021). *Universidad Don Bosco*. Obtenido de Compromiso Social UDB: <https://rd.udb.edu.sv/server/api/core/bitstreams/d0480e6c-5381-4d97-b41a-975df988387e/content>
- Van der Doef M & Maes S. (1999). The job demand-control(-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Hacia una teoría de la socialización organizacional. En B. M. Staw, *Investigación en comportamiento organizacional*. JAI Press.
- Vidal Fabuel M. D. & Sanchis Pérez de León J. (2014). *Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)*. Obtenido de Manual de uso del programa informático, CoPsoQ ISTAS21 versión 2.: <https://www.istas.net>
- Warr P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, . NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Teoría de los Eventos Afectivos: Una discusión teórica sobre la estructura, causas y consecuencias de las experiencias afectivas en el trabajo. *Research in Organizational Behavior*, 1-74 volumen 18.
- Wellhub. (2023). Obtenido de La calidad de vida en el trabajo y su impacto en el bienestar laboral: <https://wellhub.com/es-mx/blog/beneficios-y-programas-de-bienestar/calidad-de-vida-en-el-trabajo>

- World Bank. (2005). *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*. Washington, DC: World Bank.
- World Health Organization. (2021). *Mental health and work: Policy brief*. Ginebra; <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>: World Health Organization.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., & Demerouti, E. y. (2001). .El papel de los recursos personales en el modelo de Demandas-Recursos Laborales. . *Revista Internacional de Gestión del Estrés*, 14 (2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.
- Zohar, D. (2022). "Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions". *Accident Analysis & Prevention*, 1517-1522 .

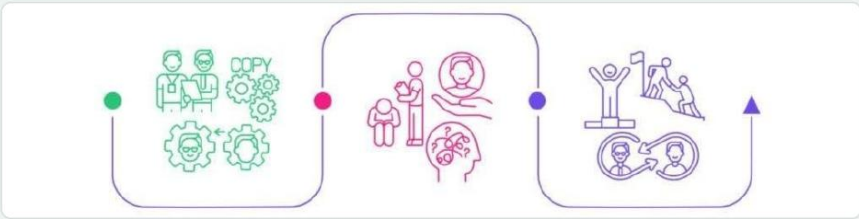
# Anexos

## Anexo 1 - Cuestionario de Bienestar Laboral y Salud Mental

8/5/25, 6:55 p.m.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS "NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ" Dirección de Postgrado e Investigación

← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)



### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS "NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ" Dirección de Postgrado e Investigación

Esta encuesta forma parte de un estudio académico cuyo propósito es conocer la percepción del personal administrativo sobre su entorno laboral, con el fin de diseñar estrategias que promuevan el bienestar y la salud mental en la institución.

Antes de comenzar, le invitamos a leer con atención el consentimiento informado que se presenta a continuación. Su lectura es fundamental para asegurar una participación consciente, voluntaria y ética.

**Consentimiento Informado**

El presente documento constituye un consentimiento informado mediante el cual se solicita su autorización para participar en el estudio titulado "Diseño de una propuesta de un programa de bienestar laboral y salud mental para los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Honduras", desarrollado por Karen Yosselin Solórzano, estudiante de la Maestría en Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Honduras (UNICAH).

El objetivo de esta investigación es analizar las condiciones laborales, los niveles de bienestar y salud mental, y proponer un programa que responda a las necesidades reales de los colaboradores administrativos de la UNICAH. Para ello, se aplicará el Cuestionario para la Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo – Versión media para empresas de 25 o más trabajadores/as (CoPsoQ ISTAS21, versión 2), el cual consta de 93 ítems y está diseñado para evaluar factores psicosociales asociados al entorno laboral.

La duración estimada para responder el cuestionario es de aproximadamente 15 minutos.

Confidencialidad y anonimato: Todas las respuestas serán anónimas, confidenciales y tratadas exclusivamente con fines académicos. Los datos recolectados no permitirán identificar individualmente a ningún participante y serán analizados de forma grupal. Los resultados se utilizarán únicamente para la elaboración del trabajo de investigación.

<https://docs.google.com/forms/d/1XDwairRFo02C6l21dXyRU35l-rTgprptulbb5vSD1wY/preview>

1/3

← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

Su colaboración es sumamente valiosa para contribuir a la mejora del bienestar organizacional. En caso de dudas o consultas, puede comunicarse con la investigadora a través del número celular 95000509

Al continuar con el cuestionario, usted declara haber leído, comprendido y aceptado voluntariamente participar en esta investigación.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

\*

Acepto participar voluntariamente y he leído el consentimiento informado

**Eres**

Mujer

Hombre

**¿Qué edad tienes?**

Menos de 31 años

Entre 31 y 45 años



Más de 45 años

[Siguiente](#) Progress bar Página 1 de 3 [Borrar formulario](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

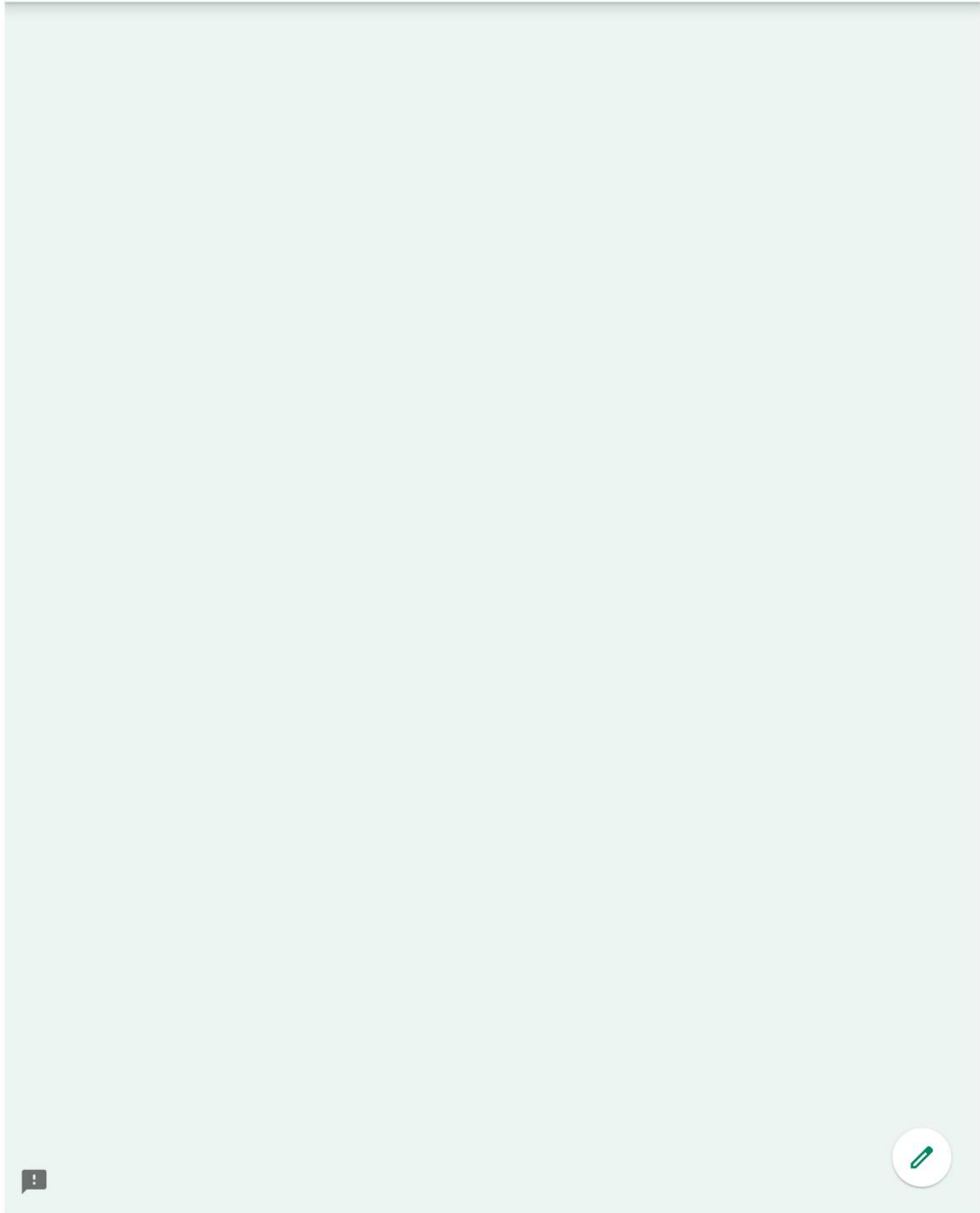
Google Formularios



← Modo de vista previa

✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a



← Modo de vista previa

✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a



## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS "NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ" Dirección de Postgrado e Investigación

**Las siguientes preguntas tratan de tu empleo en UNICAH y tus condiciones de trabajo.**

**Indica en qué departamento o sección trabajas en la actualidad.  
Señala únicamente una opción.**

Elige



← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

Indica en qué áreas trabajas en los cinco departamentos siguientes:



- Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General.)
- Área Académica y Estudiantil ( Registro Académico, Decanaturas, Admisiones, Secretaría Académica, Pastoral, Bienestar Universitario, Biblioteca.)
- Área Técnica y Logística ( Tecnología de Información (TI), Servicios Generales, Mantenimiento, Seguridad, jardinería)
- Área de Dirección y Comunicación (Rectoría, Secretaría General, Direcciones, Mercadeo, Comunicaciones.

**Indica en qué puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.**

- Directivos o jefaturas superiores
- Coordinaciones y jefes de Departamento
- Asistentes y auxiliares
- Académica
- Servicios generales

**Indica el o los puestos de trabajo que has ocupado en los últimos 12 meses. Si has ocupado dos o más puestos señalalos.**

- Directivos o jefaturas superiores
- Coordinaciones y jefes de Departamento
- Asistentes y auxiliares
- Académica
- Servicios generales

← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

Generalmente no

Sí, generalmente de nivel superior

Sí, generalmente de nivel inferior

Sí, generalmente de mismo nivel

Sí, tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel

No lo sé

**En el último año, ¿tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?**

Siempre

Muchas veces

Algunas veces

Sólo alguna vez

Nunca



**¿El trabajo que realizas corresponde con la categoría o grupo profesional reconocido salarialmente?**

Sí

No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa)

No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)

No lo sé



← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

Entre 1 mes y hasta 6 meses

Más de 6 meses y hasta 2 años

Más de 2 años y hasta 5 años

Más de 5 años y hasta 10 años

Más de 10 años

**¿Qué tipo de relación laboral tienes?**

Administrativo Contrato Indefinido

Administrativo Contrato Definido



**Desde que entraste en la UNICAH ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?**

No

Sí, una vez

Sí, dos veces

Sí, tres o más veces

← Modo de vista previa ✔ Publicado [↔ Copiar enlace de encuestado/a](#)



- Ninguno
- Alguno excepcionalmente
- Un sábado al mes
- Dos sábados
- Tres o más sábados

**Habitualmente ¿cuántos Domingos al mes trabajas?**

- Ninguno
- Alguno excepcionalmente
- Un Domingo al mes
- Dos Domingos
- Tres o más domingos

**¿Cuál es tu horario de trabajo?**

- Jornada Completa
- Media Jornada
- Turno Rotatorio

← Modo de vista previa ✔ Publicado [↪ Copiar enlace de encuestado/a](#)

No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida

Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos

Tengo hasta 30 minutos de margen

Tengo más de media hora y hasta una hora de margen

Tengo más de una hora de margen

**Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?**

Siempre

Muchas veces

Algunas veces

Sólo alguna vez

Nunca

**¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?**



Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas

Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas

Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas

Sólo hago tareas muy puntuales

No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

**¿Cuántas veces trabajas a la semana para UNICAH?**



- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Sólo alguna vez
- Nunca

**Habitualmente ¿cuántas horas trabajas a la semana para UNICAH?**

- 30 horas o menos
- De 31 a 35 horas
- De 36 a 40 horas
- De 41 a 45 horas
- Más de 45 horas

**Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?**

- Ninguno
- Algún día excepcionalmente
- De 1 a 5 días al mes
- De 6 a 10 días al mes
- 11 o más días al mes



 

← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

	Siempre	Muchas Veces	Algunas veces	Solo Alguna vece	Nunca
a) En tu departamento o sección falta personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) La planificación es realista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) La tecnología (máquinas,herramientas,ordenadores...) con la trabajas es la adecuada y funciona correctamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?**

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Sólo alguna vez
- Nunca

← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

8500 lempiras o menos

Entre 8,501 y 12,600 Lempiras

Entre 12,601 y 16,900 Lempiras

Entre 16,901 y 21,000 Lempiras

Entre 21,001 y 25,200 Lempiras

Entre 25,201 y 33,700 Lempiras

Entre 33,701 y 42,100 Lempiras

Entre 42,101 y 50,500 Lempiras

Entre 50,501 y 58,800 Lempiras

Entre 58,801 y 67,300 Lempiras

Entre 67,301 y 75,700 Lempiras

Entre 75,701 y 84,200 Lempiras



Mas de 84,201 Lempiras

**Tu salario es:**

Fijo

Una parte fija y otra variable.

Todo variable (por servicios, comisión...)

← Modo de vista previa ✓ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

Encuesta sobre el ritmo de trabajo para cada una de ellas:

	Siempre	Muchas Veces	Algunas Veces	Solo alguna vez	Nunca
a) tienes que trabajar muy rápido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) en tu trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) te retrasas en la entrega de tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) la distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) tu trabajo requiere que trates a todo el mundo por igual aunque no tengas ganas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) tienes influencia sobre el ritmo al que trabajas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Modo de vista previa ✔ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

que afectan a tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) tienes influencia sobre qué haces en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) sientes que el trabajo en la empresa te consume tanta energía que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) piensas en las tareas domésticas y familiares cuando estás en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Modo de vista previa

✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a

laborales?

q) en tu trabajo  
tienes que  
ocuparte de los  
problemas  
personales de  
otros?





← Modo de vista previa ✔ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

Responde en cada una de las siguientes preguntas con qué medida...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) tus tareas tienen sentido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) las tareas que haces te parecen importantes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) tu trabajo te afecta emocionalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) es necesario mantener un ritmo de trabajo alto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) te sientes comprometido con tu profesión?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Modo de vista previa ✔ Publicado [↪ Copiar enlace de encuestado/a](#)

independientemente de la forma como te traten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) el ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Modo de vista previa ✔ Publicado [↗ Copiar enlace de encuestado/a](#)

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) en tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) tu trabajo tiene objetivos claros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) sabes					



← Modo de vista previa ✔ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

¿cuánta autonomía tienes en tu trabajo?

i) tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?

j) tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?

innecesarias: \_\_\_\_\_



← Modo de vista previa ✔ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
a) recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) tus compañeros hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) tienes un buen ambiente con tus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) sientes en tu trabajo que formas parte de un grupo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) se ayudan en el trabajo entre compañeros y compañeras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Modo de vista previa ✔ Publicado [↗ Copiar enlace de encuestado/a](#)

h) recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?

i) tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?

← Modo de vista previa ✔ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

**¿Estás preocupado/a por ...**

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) si te trasladan a otro centro de trabajo, unidad, departamento o sección contra tu voluntad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida...) contra tu voluntad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) si te cambian de tareas contra tu voluntad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) si te despiden o no te renuevan el contrato?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Modo de vista previa

✔ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a

← Modo de vista previa ✔ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

**¿En qué medida...**

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) tu trabajo es valorado por la dirección?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) la dirección te respeta en tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) recibes un trato justo en tu trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) confía la dirección en que los trabajadores hacen un buen trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) te puedes fiar de la información procedente de la dirección?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) se solucionan los conflictos de una manera justa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) se le reconoce a uno por el trabajo bien hecho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) la dirección considera con la misma seriedad las propuestas procedentes de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Modo de vista previa

✔ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a

i) los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?

j) se distribuyen las tareas de una forma justa?

k) tu actual jefe inmediato se asegura de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?

l) tu actual jefe inmediato planifica bien el trabajo?

m) tu actual jefe inmediato distribuye bien el trabajo?

n) tu actual jefe inmediato resuelve bien los conflictos?

Atrás

Siguiente



Página 2 de 3 [Borrar formulario](#)

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)



¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)



← Modo de vista previa

✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a

← Modo de vista previa

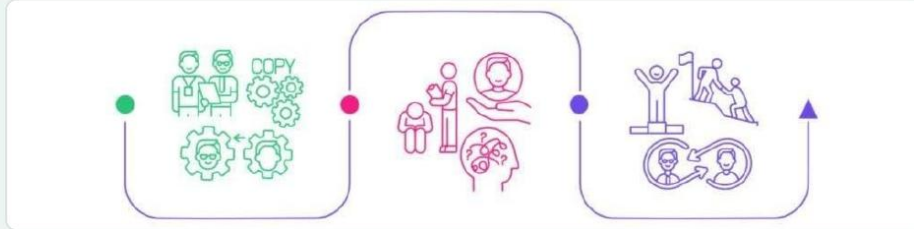
✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a

← Modo de vista previa

✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a



## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS "NUESTRA SEÑORA REINA DE LA PAZ" Dirección de Postgrado e Investigación

Las siguientes preguntas tratan de tu salud, bienestar y satisfacción

En general ¿dirías que tu salud es?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

← Modo de vista previa

✔ Publicado

[Copiar enlace de encuestado/a](#)

ellas. Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...

	Siempre	Muchas veces	Algunas Veces	Solo alguna vez	Nunca
a) te has sentido agotado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) te has sentido físicamente agotado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) has estado emocionalmente agotado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) has estado cansado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) has tenido problemas para relajarte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) has estado irritable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) has estado tenso/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) has estado estresado/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



← Modo de vista previa ✔ Publicado [Copiar enlace de encuestado/a](#)

**Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...**

	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Solo alguna vez	Nunca
a) has estado muy nervioso/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) te has sentido calmado/a y tranquilo/a?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) te has sentido desanimado/a y triste?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) te has sentido feliz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración? Elige UNA SOLA RESPUESTA.**

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

← Modo de vista previa

✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

¿Parece sospechoso este formulario? [Informe](#)

## Google Formularios



← Modo de vista previa

✓ Publicado

🔗 Copiar enlace de encuestado/a

**Anexo 2 – Informe preliminar de la evaluación de riesgos psicosociales en Universidad Católica de Honduras (UNICAH)**



VERSIÓN MEDIA PARA EMPRESAS DE 25 O MÁS TRABAJADORES/AS

**INFORME PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN TESIS BIENESTAR LABORAL**

**Informe generado por: karen solorzano en fecha: 18 de abril de 2025**

El **objetivo** de este informe es reflejar la identificación, localización y valoración de la exposición a los riesgos psicosociales, así como otras cuestiones referentes a las condiciones de trabajo. El análisis de esta información en el grupo de trabajo, siguiendo la metodología propuesta en este informe y el manual del CoPsoQ-istas21, permitirá identificar el origen de los riesgos psicosociales y las medidas preventivas necesarias para eliminarlos o reducirlos, interviniendo sobre la organización del trabajo.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. METODOLOGIA	5
3. PROCESO DE INTERVENCIÓN EN TESIS BIENESTAR LABORAL	6
4. RESULTADOS EN TESIS BIENESTAR LABORAL	8
4.1. TASA DE RESPUESTA	8
4.2. CONDICIONES DE TRABAJO	10
4.3. PREVALENCIA DE LA EXPOSICIÓN	18
4.3.1. Exposiciones	20
4.3.2. Localización de las exposiciones	21
4.4. EXPOSICIÓN DIMENSIÓN A DIMENSIÓN	22
4.4.1. ¿Cómo interpretar estos resultados?.	22
4.4.2. Ritmo de trabajo	26
4.4.3. Exigencias emocionales	29
4.4.4. Doble presencia	32
4.4.5. Conflicto de rol	35
4.4.6. Exigencias cuantitativas	38
4.4.7. Previsibilidad	41
4.4.8. Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	44
4.4.9. Apoyo social de compañeros	47
4.4.10. Claridad de rol	50
4.4.11. Inseguridad sobre el empleo	53

4.4.12. Sentimiento de grupo	56
4.4.13. Exigencias de esconder emociones	59
4.4.14. Apoyo social de superiores	62
4.4.15. Calidad de liderazgo	65
4.4.16. Influencia	68
4.4.17. Justicia	71
4.4.18. Sentido del trabajo	74
4.4.19. Posibilidades de desarrollo	77
4.4.20. Reconocimiento	80
4.4.21. Confianza vertical	83
<b>ANEXOS</b>	86
ANEXO I. CUESTIONARIO	86
ANEXO II. MATRIZ EXPOSICIÓN, ORIGEN Y MEDIDAS PREVENTIVAS	101
ANEXO III: MATRIZ PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA.	102
ANEXO IV: INFORMACIÓN ADICIONAL PARA LOS PLANES Y MEDIDAS DE IGUALDAD	103

## 1. INTRODUCCIÓN

Los factores de riesgo psicosocial son aquellas características de las condiciones de trabajo y, concretamente, de la organización del trabajo para las que existe evidencia científica que afectan la salud. Actúan a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que también llamamos estrés. En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, la organización del trabajo es el origen de ésta, y el estrés el precursor de la enfermedad o el trastorno de salud que hay que evitar. Son muchas las enfermedades y los problemas de salud que se relacionan con los riesgos psicosociales, pero debemos destacar, por su importancia poblacional, los trastornos cardiovasculares y de la salud mental.

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) determina los principios aplicables a la prevención. Los riesgos psicosociales, como los otros riesgos para la salud, deberán ser evitados y, si no se han podido evitar, evaluados y combatidos en origen (Art. 15 LPRL).

La **evaluación de riesgos psicosociales** es el primer paso de un proceso que, basado en el conocimiento y el diálogo social, pretende lograr una organización del trabajo más saludable. No es ni una investigación académica ni un instrumento de generación automática de soluciones. Su objeto es obtener información y utilizarla para adoptar medidas preventivas en origen (Art 16 LPRL y Art. 2.3 y 3.1 del Reglamento de los Servicios de Prevención, RSP- RD 39/1997).

La **participación** de directivos, trabajadores/as y sus representantes y técnicos de prevención es un requisito indispensable, desde un punto de vista técnico y operativo, además de un imperativo legal en cualquier proceso de prevención de riesgos. Esta participación permite abordar la prevención tanto desde la perspectiva del conocimiento técnico como del conocimiento derivado de la experiencia, complementariedad indispensable para la eficacia de la prevención.

Como señala la LPRL (Art. 16) la evaluación de riesgos y la planificación de la actividad preventiva son los instrumentos esenciales para la gestión y la aplicación del plan de prevención, y ambas actividades deberán estar plasmadas en sendos documentos (Art. 23 LPRL y Art. 7 del RSP). **Este informe identifica, localiza y valora la exposición a riesgos psicosociales.** Se deberá discutir en el seno del Grupo de Trabajo para identificar las condiciones de trabajo que se encuentran en el origen de las exposiciones detectadas y acordar las medidas de prevención necesarias. Con el resultado de este trabajo podremos configurar el Informe de Evaluación de Riesgos Psicosociales que contendrá el detalle de las exposiciones y sus orígenes así como las propuestas de medidas preventivas.

Durante el proceso de evaluación las medidas preventivas que se acuerden se concretarán y se implementarán. Las medidas preventivas acordadas que no puedan llevarse a cabo de forma inmediata serán priorizadas y concretadas en una planificación específica de actividades preventivas.

## 2. METODOLOGIA

**El método CoPsoQ-istas21** es la adaptación al Estado español del Copenhagen Psychosocial Questionnaire que es un instrumento de referencia en la disciplina de Psicología Laboral a **nivel internacional**.

Es un método de evaluación orientado a la prevención: identifica los riesgos al menor nivel de complejidad posible (20 dimensiones), localiza y valora la exposición y facilita el diseño de medidas preventivas. Es una herramienta socio-técnica que combina el método científico (qué hay que medir y cómo), una visión de proceso ("paso a paso" de la prevención) y el diálogo social (acuerdo entre agentes).

Sus principales características son:

- a) Está basado en la Teoría General de estrés, que **integra los modelos** conceptuales "**demanda-control-apoyo social**" de Karasek, Theorell y Johnson, y "**esfuerzo-compensaciones**" de Siegrist (que aportan el marco conceptual más consolidado sobre la relación entre factores psicosociales laborales y salud) y otros relevantes como, por ejemplo, los relacionados con el **trabajo emocional** (Zapf), la inseguridad (Ferrie) o los conflictos originados en la necesidad de compaginar **tareas y tiempos** laborales y familiares (Chandola).
- b) Está concebido para evaluar **cualquier tipo de empleo**, en cualquier sector de actividad económica, y puede ser utilizado para evaluar todos los puestos de trabajo de una misma organización, ya sea empresa privada o administración pública.
- c) Focaliza la **identificación** de las **condiciones de trabajo** relacionadas con la **organización** del trabajo que pueden ser nocivas para la salud y no las características individuales o de personalidad, de acuerdo con la LPRL.
- d) Se fundamenta, operativamente, en la **participación** de los **diferentes agentes** en la empresa: trabajadores/as y sus representantes así como directivos/as integran el Grupo de Trabajo, que organiza y acuerda todas las fases del **proceso de intervención** y que cuenta para ello con el asesoramiento del personal técnico. Así, se nutre de la complementariedad de los conocimientos y experiencias diversas, fomenta la implicación activa de todos los agentes para lograr una prevención eficaz y cumple con las obligaciones legales (Art. 14, 18, 33, 34, 36 LPRL).
- e) Permite estimar la magnitud de los riesgos mediante el **porcentaje de trabajadores/as expuestos** (prevalencia de la exposición) (Art. 3.1. y 8 del RSP), utilizando un cuestionario estandarizado, el método epidemiológico y valores de referencia que han sido obtenidos a partir de una encuesta representativa de la población asalariada en España.
- f) El cuestionario utilizado está **validado** (se ha comprobado que mide efectivamente lo que dice medir); y es **fiable** (se ha comprobado que todas las medidas que produce son repetibles).
- g) La presentación de los resultados se expone para **distintas unidades de análisis**. Por defecto siempre se presentan 4: conjunto del ámbito de evaluación (empresa habitualmente), puesto de trabajo (Art. 4.1.a RSP), sexo y departamento o sección. También es posible obtener resultados de otras 4 unidades de análisis, a partir de la aplicación informática. De esta manera se localizan las exposiciones y se facilita la identificación y concreción de medidas preventivas (Art. 4 RSP).
- h) "Triangula" **los resultados**, es decir, éstos requieren una **interpretación discutida y acordada en el seno del Grupo de Trabajo**, lo que constituye la mayor garantía de objetividad y facilita que las medidas preventivas propuestas sean factibles y oportunas.
- i) Es de utilización **pública y gratuita**.
- j) El proceso del método garantiza la elaboración de los documentos de evaluación de riesgos y de planificación de la acción preventiva (Art. 23 LPRL, Art. 7 RSP) y el cumplimiento riguroso de los requisitos legales aplicables.

### 3. PROCESO DE INTERVENCIÓN EN TESIS BIENESTAR LABORAL

#### **Acuerdo de Evaluación de riesgos psicosociales y Planificación de la actividad preventiva.**

La firma del acuerdo para la realización de la evaluación de riesgos psicosociales y la planificación de la actividad preventiva, utilizando el método COPSOQ-ISTAS21, se ha realizado en TEG.

Dicho acuerdo contempla:

- La creación del GRUPO DE TRABAJO (a partir de ahora GT) que está compuesto por representantes de los trabajadores y trabajadoras, y representantes de la dirección es: KAREN SOLORZANO en calidad de asesoramiento técnico.
- Realizar la evaluación en el conjunto de la empresa.
- Recoger la información de condiciones de trabajo, según sexo, que se incluye en el anexo IV (información adicional para el plan y medidas de igualdad).

#### **Adaptación del cuestionario.**

El trabajo de adaptación de las preguntas que pueden modificarse o suprimirse ha sido realizado por el GT entre 16/04/2025 y 17/04/2025.

El cuestionario puede verse en el Anexo I de este informe.

#### **Información, distribución y recogida.**

El trabajo de campo se ha iniciado en fecha 17/04/2025 y ha terminado en fecha 17/04/2025.

Otro: ha informado a la plantilla mediante Otro:.

Otro: ha realizado la distribución del cuestionario.

La respuesta del cuestionario se ha realizado Otro:.

Otro: ha realizado la recogida de los cuestionarios mediante Otro:.

#### **Informe preliminar para la evaluación de riesgos psicosociales.**

La informatización de datos ha sido realizada por KAREN SOLORZANO, se ha iniciado en fecha 02/04/2025 y finalizado en fecha 17/04/2025.

El Informe preliminar se ha generado en fecha 18/04/2025.



#### ¿CÓMO CONTINUAR EL PROCESO?

El proceso de intervención preventiva deberá seguir los pasos que a continuación se enuncian. Éstos son imprescindibles para concluir el proceso de evaluación de riesgos psicosociales y planificación de la actividad preventiva. Estos pasos no cuentan con elementos de apoyo en la aplicación informática, las herramientas se encuentran en este informe, el manual y la web del método ([www.copsq.istas21.net](http://www.copsq.istas21.net)). Es necesario que cada miembro del grupo de trabajo disponga de una copia del manual del método con el fin de conocer cómo se debe realizar el proceso.

##### **A. Discusión del Informe Preliminar.**

El GT debe trabajar el informe preliminar: analizar los datos, discutir el origen de las exposiciones y proponer las medidas preventivas, siguiendo las instrucciones que aparecen en este informe (ver apartado 4) y en el manual.

##### **B. Elaboración del documento de Evaluación de riesgos.**

Las conclusiones del GT entorno a los resultados del informe preliminar, el origen de las exposiciones nocivas y las medidas preventivas para controlarlas quedarán plasmadas en las matrices de exposición, origen y medidas preventivas según el anexo II de este documento. El presente informe y las matrices constituirán el documento de evaluación de riesgos psicosociales.

##### **C. Puesta en marcha de las medidas preventivas acordadas mientras se debate la evaluación de riesgos.**

Durante el proceso de evaluación, el GT irá acordando la puesta en marcha de medidas preventivas. Éstas se incorporarán en la planificación de la actividad preventiva general que esté en vigor en esos momentos en la empresa, identificando plazos, recursos y responsables.

##### **D. Planificación de la acción preventiva.**

El GT priorizará y concretará las medidas preventivas acordadas que no puedan llevarse a cabo de forma inmediata en el plan de actividades preventivas específico, identificando plazos, recursos y responsables. Las fases C y D se realizarán utilizando la matriz para la planificación de la actividad preventiva según el anexo III de este documento (ver también manual del método).

**NOTA 1: A lo largo de estas fases el GT identificará y desarrollará las acciones de información y participación de la plantilla.**

**NOTA 2: Los documentos de evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva se ratificarán en el comité de seguridad y salud (en las empresas con plantillas inferiores a 50 personas, mediante acuerdo específico entre delegados y delegadas de prevención y la representación de la dirección), con el fin de dar cumplimiento a la norma en cuanto a los organismos y agentes con capacidad negociadora.**

## 4. RESULTADOS EN TESIS BIENESTAR LABORAL

### 4.1. TASA DE RESPUESTA

La tasa de respuesta en TESIS BIENESTAR LABORAL ha sido del 96,0% (contestaron 96 trabajadores/as de los 100 a los que se les suministró el cuestionario).

La tabla siguiente muestra la tasa de respuesta por las unidades de análisis: puesto de trabajo, sexo y departamento o sección.

**Tabla 1: Tasa de respuesta por unidades de análisis**

Unidad de análisis	Tasa de respuesta para cada categoría
Puesto de trabajo	Directivos o jefaturas superiores 90,0% [N=9]
	ASISTENTE Y AUXILIARES 100,0% [N=25]
	COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO 144,0% [N=36]
	ACADEMICA 80,0% [N=16]
	SERVICIOS GENERALES 50,0% [N=10] (*)
Sexo	Mujer 100,0% [N=65]
	Hombre 88,6% [N=31]
Departamento o sección	Área de Dirección y Comunicación 116,7% [N=14]
	Área Académica y Estudiantil 106,7% [N=32]
	Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General.) 102,9% [N=36]
	Área Técnica y Logística 107,7% [N=14]

(\*) = "La tasa de respuesta no es suficiente para garantizar la validez de la información, que podría ser poco representativa para esta categoría de análisis"

#### **CÓMO CONTINUAR:**

Para valorar el alcance real de la evaluación y actuar al respecto, el GT debe preguntarse:



Hay una tasa de respuesta igual o superior al 60% para todas las categorías de todas las unidades de análisis?

Si es el caso, podemos seguir adelante con la interpretación de los resultados.

Si una o más tasas de respuesta son inferiores al 60%, el GT deberá preguntarse dos cuestiones:

- ¿Qué explicación tiene cada una de las tasas de respuesta inferiores al 60%? Por ejemplo, podría ser que el trabajo de campo haya sido interferido por alguna circunstancia no prevista (personal de vacaciones, de permiso o trabajando fuera del centro) o que la distribución del cuestionario, la información a la plantilla o la recogida de cuestionarios haya sido deficiente en alguna sección, puesto de trabajo, turno..., etc.
- La causa, o causas, detectadas ¿tiene solución?, ¿podemos repetir alguna parte del proceso? Por ejemplo, distribuir de nuevo el cuestionario en alguna sección o turno, entre el personal que se reincorpora después de vacaciones, baja o permiso...

Si los problemas detectados tienen solución, el GT debe acordar las acciones necesarias para hacerla posible. Por ejemplo, repetir el trabajo de campo en algún puesto de trabajo, etc. En este caso, deberá darse una importancia especial a informar correctamente a la plantilla tanto del problema detectado como de la solución propuesta.

Si por el contrario no se encuentran causas solucionables, el GT deberá decidir qué información puede utilizarse con confianza o debe ser cuestionada. Por ejemplo, la tasa de respuesta puede ser inferior al 60% sólo para algún puesto de trabajo ocupado por pocas personas reacias a participar. En este caso, los datos de la evaluación son válidos para los demás puestos, pero podrían no serlo para el puesto afectado. El GT podrá seguir adelante y decidir alguna forma de obtención de información complementaria, o de contraste de la obtenida, para evaluar el puesto afectado.

## 4.2. CONDICIONES DE TRABAJO

Las tablas siguientes nos dan pistas sobre las condiciones de trabajo que pueden estar en el origen de las exposiciones detectadas como problemáticas en TESIS BIENESTAR LABORAL (ver apartados siguientes). Es muy importante tener en cuenta esta información en la discusión del origen de las exposiciones y de las medidas preventivas a aplicar.

**CARACTERÍSTICAS SOCIO-DEMOGRÁFICAS** de la plantilla:

**Tabla 2: Sexo**

Eres:	N	%
Mujer	65	67,7%
Hombre	31	32,3%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 3: Edad**

¿Qué edad tienes?	N	%
Menos de 31 años	24	25,0%
Entre 31 y 45 años	49	51,0%
Más de 45 años	23	24,0%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

Distribución de la plantilla por **PUESTOS DE TRABAJO Y DEPARTAMENTOS/SECCIONES**.

**Tabla 4: Puesto de trabajo**

Indica qué puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	N	%
Directivos o jefaturas superiores	9	9,4%
ASISTENTE Y AUXILIARES	25	26,0%
COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	36	37,5%
ACADEMICA	16	16,7%
SERVICIOS GENERALES	10	10,4%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 5: Departamento/Sección**

Indica en qué departamento o sección trabajas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	N	%
Área de Dirección y Comunicación	14	14,6%
Área Académica y Estudiantil	32	33,3%
Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General.)	36	37,5%
Área Técnica y Logística	14	14,6%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

Características relativas al **DISEÑO DE LA TAREA**.

**Tabla 6: Movilidad funcional**

¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?	N	%
Generalmente no	28	29,2%
Sí, generalmente de nivel superior	12	12,5%
Sí, generalmente de nivel inferior	10	10,4%
Sí, generalmente del mismo nivel	21	21,9%
Sí, tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel	20	20,8%
No lo sé	5	5,2%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 7: Participación directa consultiva**

¿En el último año ¿tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?	N	%
Siempre + Muchas veces	21	21,9%
Algunas veces	42	43,8%
Sólo alguna vez + Nunca	33	34,4%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

Características relativas a la **CONTRATACIÓN**.

**Tabla 8: Relación laboral**

¿Qué tipo de relación laboral tienes con TESIS BIENESTAR LABORAL ?	N	%
Administrativo Contrato Indefinido	80	83,3%
Administrativo Contrato Definido	16	16,7%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 9: Antigüedad**

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en TESIS BIENESTAR LABORAL ?	N	%
Menos de 30 días	0	0,0%
Entre 1 mes y hasta 6 meses	12	12,5%
Más de 6 meses y hasta 2 años	25	26,0%
Más de 2 años y hasta 5 años	12	12,5%
Más de 5 años y hasta 10 años	17	17,7%
Más de 10 años	30	31,3%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>96</b>	

Características relativas a la JORNADA.

**Tabla 10: Horas semanales**

¿Habitualmente ¿cuántas horas trabajas a la semana para TESIS BIENESTAR LABORAL ?	N	%
30 horas o menos	11	11,5%
De 31 a 35 horas	5	5,2%
De 36 a 40 horas	16	16,7%
De 41 a 45 horas	30	31,3%
Más de 45 horas	34	35,4%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>96</b>	

**Tabla 11: Horario**

¿Cuál es tu horario de trabajo?	N	%
Jornada Completa	84	87,5%
Media Jornada	11	11,5%
Turno Rotatorio	1	1,0%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>96</b>	

**Tablas 12, 13 y 14. Adaptabilidad del tiempo de trabajo**

**Tabla 12:**

¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?	N	%
No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida	83	86,5%
Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos	7	7,3%
Tengo hasta 30 minutos de margen	3	3,1%
Tengo más de media hora y hasta una hora de margen	1	1,0%
Tengo más de una hora de margen	2	2,1%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 13:**

¿Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?	N	%
Siempre + Muchas veces	21	21,9%
Algunas veces	33	34,4%
Sólo alguna vez + Nunca	42	43,8%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 14:**

¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?	N	%
Siempre + Muchas veces	18	18,8%
Algunas veces	27	28,1%
Sólo alguna vez + Nunca	51	53,1%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tablas 15 y 16. Días laborables**

**Tabla 15:**

¿Habitualmente ¿cuántos sábados al mes trabajas?	N	%
Ninguno	14	14,6%
Alguno excepcionalmente	38	39,6%
Un sábado al mes	12	12,5%
Dos sábados	15	15,6%
Tres ó más sábados al mes	17	17,7%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 16:**

¿Habitualmente ¿cuántos domingos al mes trabajas?	N	%
Ninguno	71	74,0%
Alguno excepcionalmente	18	18,8%
Un domingo al mes	4	4,2%
Dos domingos	0	0,0%
Tres ó más domingos al mes	3	3,1%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tablas 17 y 18. Exigencias de disponibilidad**

**Tabla 17:**

¿Con qué frecuencia te cambian la hora de entrada y salida o los días que tienes establecido trabajar?	N	%
Siempre + Muchas veces	5	5,2%
Algunas veces	9	9,4%
Sólo alguna vez + Nunca	82	85,4%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 18:**

¿Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?	N	%
Ninguno	15	15,6%
Algún día excepcionalmente	24	25,0%
De 1 a 5 días al mes	25	26,0%
De 6 a 10 días al mes	11	11,5%
11 o más días al mes	21	21,9%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 19: Trabajo doméstico-familiar**

¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?	N	%
Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas	36	37,5%
Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas	27	28,1%
Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas	11	11,5%
Sólo hago tareas muy puntuales	19	19,8%
No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas	3	3,1%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

Las tablas siguientes muestran las características de algunos **RECURSOS**

**Tabla 20:**

En tu departamento o sección falta personal	N	%
Siempre + Muchas veces	49	51,0%
Algunas veces	26	27,1%
Sólo alguna vez + Nunca	21	21,9%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 21:**

La planificación es realista	N	%
Siempre + Muchas veces	46	47,9%
Algunas veces	30	31,3%
Sólo alguna vez + Nunca	20	20,8%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

**Tabla 22:**

La tecnología (máquinas, herramientas, ordenadores...) con la que trabajas es la adecuada y funciona correctamente	N	%
Siempre + Muchas veces	58	60,4%
Algunas veces	23	24,0%
Sólo alguna vez + Nunca	15	15,6%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

Características relativas al **SALARIO**.

**Tabla 23: Salario**

¿Aproximadamente ¿cuánto cobras neto al mes?	N	%
300 euros o menos	0	0,0%
Entre 301 y 450 euros	2	2,1%
Entre 451 y 600 euros	8	8,3%
Entre 601 y 750 euros	34	35,4%
Entre 751 y 900 euros	15	15,6%
Entre 901 y 1.200 euros	15	15,6%
Entre 1.201 y 1.500 euros	0	0,0%
Entre 1.501 y 1.800 euros	4	4,2%
Entre 1.801 y 2.100 euros	2	2,1%
Entre 2.101 y 2.400 euros	4	4,2%
Entre 2.401 y 2.700 euros	0	0,0%
Entre 2.701 y 3.000 euros	0	0,0%
Más de 3.000 euros	12	12,5%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>96</b>	

**Tabla 24: Composición del salario**

Tu salario es:	N	%
Fijo	73	76,0%
Una parte fija y otra variable	15	15,6%
Todo variable (a destajo, a comisión)	8	8,3%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>96</b>	

**Tabla 25: Correspondencia trabajo-salario**

¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?	N	%
Sí	45	46,9%
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa)	12	12,5%
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)	8	8,3%
No lo sé	31	32,3%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>96</b>	

La tabla siguiente muestra la **PROMOCIÓN**.

**Tabla 26: Promoción**

¿Desde que entraste en TESIS BIENESTAR LABORAL ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?	N	%
No	56	58,3%
Sí, una vez	31	32,3%
Sí, dos veces	7	7,3%
Sí, tres o más veces	2	2,1%
No contesta	0	
<b>Total</b>	96	

### 4.3. PREVALENCIA DE LA EXPOSICIÓN

La prevalencia de la exposición es la **proporción de trabajadores y trabajadoras incluidos en cada situación de exposición: más desfavorable para la salud (rojo), intermedia (amarillo) y más favorable para la salud (verde)**. En **este apartado** se presentan los resultados de prevalencia de exposición en TESIS BIENESTAR LABORAL, para cada puesto de trabajo, departamento o sección y por sexo (si no se ha eliminado). Se **pretende dar una imagen rápida, una foto, de cuál es la situación de exposición a riesgos psicosociales en TESIS BIENESTAR LABORAL y de su localización y posibles desigualdades**. Para profundizar en el análisis es necesario trabajar la información del apartado 4.4.

#### 4.3.1. EXPOSICIONES

La tabla 27 presenta la **prevalencia de exposición en TESIS BIENESTAR LABORAL** (conjunto del ámbito de evaluación). Los datos están ordenados según el porcentaje de trabajadores/as en la situación más desfavorable para la salud, es decir, la primera exposición es la que afecta a mayor proporción de la plantilla y, la última, es la que concentra menor proporción de trabajadores expuestos a la situación más desfavorable. En función de este orden, se analizan las dimensiones en el punto 4.4.

**Tabla 27: Exposiciones en TESIS BIENESTAR LABORAL ordenadas en función del porcentaje de trabajadores/as en la situación más desfavorable para la salud (rojo)**

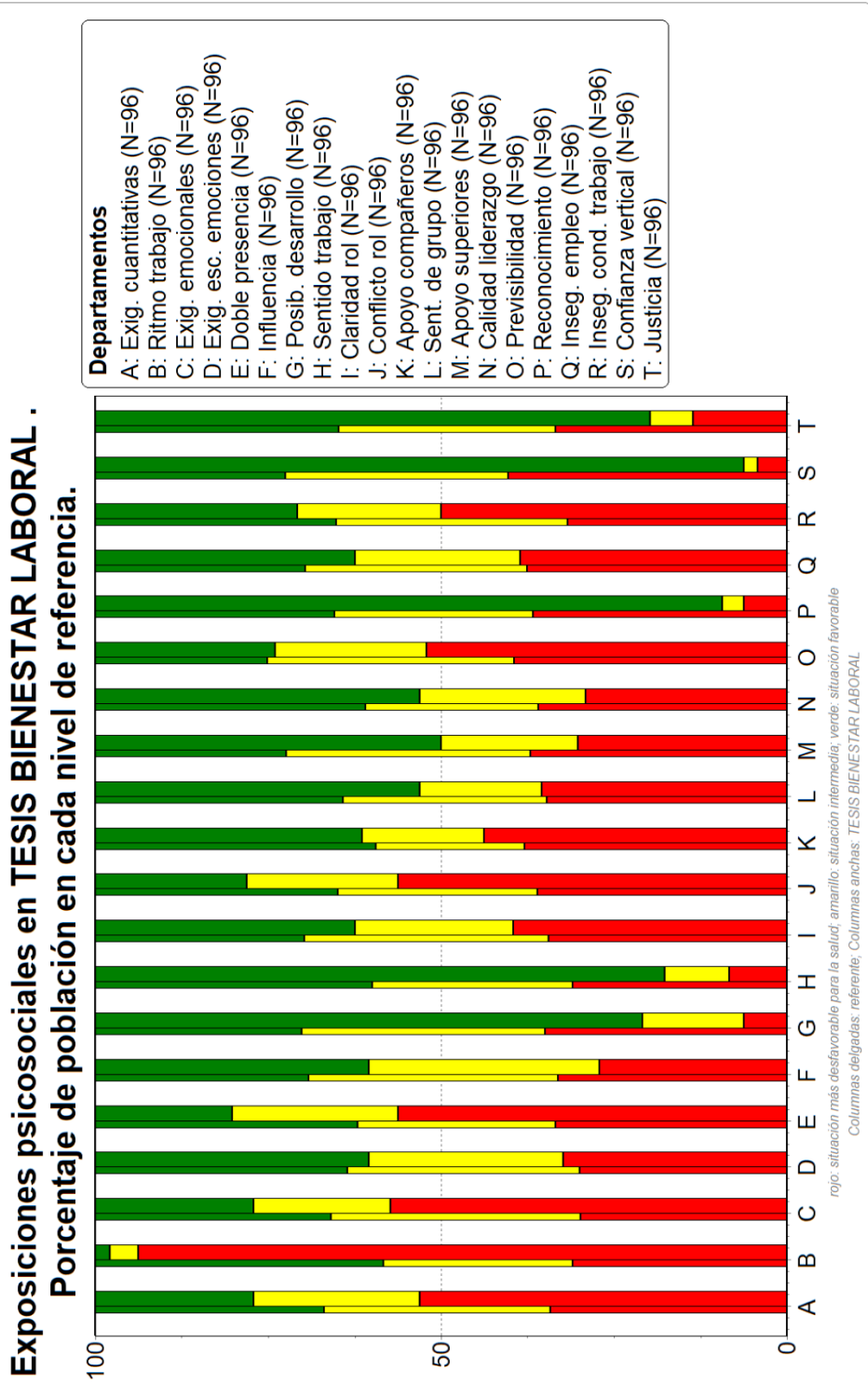
	Dimensión	Más Desfavorable	Situación Intermedia	Más favorable
 <p>MÁS PROBLEMÁTICAS</p> <p>MENOS PROBLEMÁTICAS O FAVORABLES</p>	Ritmo de trabajo	93,8	4,2	2,1
	Exigencias emocionales	57,3	19,8	22,9
	Doble presencia	56,3	24	19,8
	Conflicto de rol	56,3	21,9	21,9
	Exigencias cuantitativas	53,1	24	22,9
	Previsibilidad	52,1	21,9	26
	Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	50	20,8	29,2
	Apoyo social de compañeros	43,8	17,7	38,5
	Claridad de rol	39,6	22,9	37,5
	Inseguridad sobre el empleo	38,5	24	37,5
	Sentimiento de grupo	35,4	17,7	46,9
	Exigencias de esconder emociones	32,3	28,1	39,6
	Apoyo social de superiores	30,2	19,8	50
	Calidad de liderazgo	29,2	24	46,9
	Influencia	27,1	33,3	39,6
	Justicia	13,5	6,3	80,2
	Sentido del trabajo	8,3	9,4	82,3
	Posibilidades de desarrollo	6,3	14,6	79,2
	Reconocimiento	6,3	3,1	90,6
	Confianza vertical	4,2	2,1	93,8

**Rojo:** tercil más desfavorable para la salud, **Amarillo:** tercil intermedio, **Verde:** tercil más favorable para la salud

La misma información aparece en el gráfico, pero ordenada por los grupos de dimensiones.

En el gráfico aparecen dos columnas. Las columnas gruesas representan la situación de exposición en la empresa analizada. La columna delgada es la población de referencia, representativa de los asalariados y asalariadas en España. La diferencia entre las columnas gruesas y delgadas nos indica la situación de la empresa analizada, comparada con la población de referencia, de forma que si la situación de exposición de la empresa fuera igual que la de la población de referencia, las zonas roja, amarilla y verde de las columnas ancha y estrecha, serían iguales.

Tanto la tabla como el gráfico proporcionan **una imagen de qué dimensiones de riesgo psicosocial son las más problemáticas** en tanto que la situación desfavorable para la salud (rojo) afecta a una proporción mayor de la plantilla y **qué dimensiones son menos problemáticas** en tanto que la situación favorable (verde) afecta a una proporción mayor de la plantilla. Para profundizar en el análisis es necesario **trabajar la información del apartado 4.4.**



### 4.3.2. Localización de las exposiciones

En la tabla 28, para cada puesto de trabajo, para cada departamento o sección y por sexo (si no se ha eliminado) se presenta la situación de exposición que incluye una mayor proporción de trabajadores/as. De esta manera se tiene una idea de qué puestos de trabajo, departamento o secciones y sexo son los que se encuentran en una situación peor de exposición (los que tienen más rojos) y cuáles en una situación más favorable (los que tienen más verdes), localizando de forma rápida las desigualdades de exposición (si las hay) para cada una de las dimensiones de riesgo.

Para profundizar en el análisis es necesario trabajar la información del apartado 4.4.

Tabla 28: Localización de las exposiciones en TESIS BIENESTAR LABORAL

		Exigencias cuantitativas	Ritmo de trabajo	Exigencias emocionales	Exigencias de esconder	Doble presencia	Influencia	Possibilidades de desarrollo	Sentido del trabajo	Claridad de rol	Conflicto de rol	Apoyo social de compañeros	Sentimiento de grupo	Apoyo social de superiores	Calidad de liderazgo	Previsibilidad	Reconocimiento	Inseguridad sobre el empleo	Inseguridad sobre las	Confianza vertical	Justicia
Puestos	Directivos o jefaturas superiores	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	ASISTENTE Y AUXILIARES	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	ACADEMICA	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	SERVICIOS GENERALES	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Departamentos	Área de Dirección y Comunicación	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Área Académica y Estudiantil	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General.)	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Área Técnica y Logística	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Sexo	Mujeres	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Hombres	Red	Red	Red	Red	Red	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

## 4.4. EXPOSICIÓN DIMENSIÓN A DIMENSIÓN

En este apartado se presentan los resultados de la evaluación dimensión a dimensión psicosocial.

Las 20 dimensiones están ordenadas en función de la prevalencia de la exposición, es decir, primero se presentan las dimensiones que tienen un porcentaje más elevado de trabajadores/as expuestos a la situación más desfavorable para la salud (rojo) - según resultados presentados en punto 4.3.1. de este informe.

Para cada dimensión psicosocial, se presenta la siguiente información:

- **DEFINICIÓN Y POSIBLES ORÍGENES:** en el primer párrafo se describe el riesgo y en el segundo se orienta sobre sus posibles orígenes.
- **PREVALENCIA DE EXPOSICIÓN EN TESIS BIENESTAR LABORAL :** En una frase se presenta el porcentaje de trabajadores/as en situación de exposición desfavorable, intermedia y favorable (rojo, amarillo y verde). Son los datos presentados en el apartado 4.3.1.
- **DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS ASOCIADAS A CADA DIMENSIÓN:** En formato tabla, se muestra el porcentaje de trabajadores que han escogido cada una de las respuestas de cada una de las preguntas que configuran la dimensión que estamos analizando. Cada dimensión de exposición tiene entre 2 y 4 preguntas asociadas. De esta manera se pueden describir las características concretas de la exposición en TESIS BIENESTAR LABORAL , facilitando la determinación de su origen.
- **PREVALENCIA DE EXPOSICIÓN POR PUESTO DE TRABAJO, SEXO Y DEPARTAMENTO:** Para cada dimensión se presentan tres gráficos: uno que muestra la prevalencia de exposición (rojo, amarillo y verde) para cada puesto de trabajo, otro, para cada departamento ó sección y otro gráfico que muestra la prevalencia por sexo (si no se ha eliminado por razones de anonimato). De esta forma pueden visualizarse si existen, las desigualdades de exposición y se localiza con precisión la exposición, facilitando la propuesta de medidas preventivas adecuadas. Se amplía la información que ya aparece en el punto 4.3.2. de este informe.

### 4.4.1. ¿Cómo interpretar estos resultados?.

Todos estos datos deben ser interpretados en el seno del grupo de trabajo en base al conocimiento derivado de la experiencia de sus miembros, con el fin de concluir sobre las características concretas de la organización del trabajo origen de las exposiciones y sobre la propuesta de medidas preventivas para eliminar o reducir dichas exposiciones.

Para interpretar los datos de este informe se debe haber leído el epígrafe 5.2. del manual del método y se deben seguir las pautas que a continuación se plantean. Así mismo se utilizará la matriz "exposición, origen y medidas preventivas", para plasmar los resultados de la discusión de cada dimensión. Esta matriz se encuentra en el anexo II de este informe y se puede descargar en formato electrónico modificable desde la web del método ([www.istas21.copsoq.net](http://www.istas21.copsoq.net)), está en la pestaña recursos.

#### PAUTAS

Leed estas pautas a la vez que leéis los resultados (desde el apartado 4.4.2 al 4.4.21), si no es muy difícil seguir las explicaciones.



Se trabajará dimensión a dimensión, es decir, el GT no pasará a la discusión de la siguiente dimensión hasta que no se haya llegado a la discusión de medidas preventivas de la dimensión que se está trabajando.

1) Leed con atención la definición de la dimensión para comprender los resultados de la exposición y obtener pistas sobre sus posibles orígenes.

2) Fijaos en los gráficos. Tienen dos columnas. Las columnas gruesas representan los distintos puestos de trabajo, departamentos o sexos de la empresa evaluada y nos indican la localización de la exposición. La columna delgada es la población de referencia, representativa de los asalariados y asalariadas en España.

- La diferencia entre las columnas gruesas y delgadas nos indica la situación de la empresa analizada, comparada con la población de referencia, de forma que si la situación de exposición de la empresa fuera igual que la de la población de referencia, las zonas roja, amarilla y verde de las columnas ancha y estrecha, serían iguales.

- En un mismo gráfico, las diferencias notables entre columnas gruesas de las zonas en rojo, amarillo y verde muestran la localización de las exposiciones y las posibles desigualdades de exposición. Cuanto más grande es la diferencia entre columnas gruesas de trabajadores en rojo, amarillo o verde, más desigualdades de exposición entre puestos de trabajo, departamentos o sexo en la empresa.

#### ¿CÓMO HACERLO?

- Para cada gráfico, identificad qué columnas gruesas presentan una proporción de trabajadores en rojo mayor a la población de referencia (columna delgada). Anotad en la primera columna de la matriz, qué puestos de trabajo, sexo y departamentos/secciones son, las trabajaréis primero. Si todas las columnas gruesas sobrepasan el 50% de prevalencia en situación desfavorable, deberemos considerar que la exposición es generalizada, hay que trabajar para todos los puestos o todos departamentos o ambos sexos.

- Fijaos en cada gráfico en las diferencias entre columnas gruesas. Cuanto más grande es la diferencia entre columnas gruesas de trabajadores en rojo, amarillo o verde, más desigualdades de exposición entre puestos de trabajo, departamentos o sexo en la empresa. Anotad en la primera columna de la matriz los puestos, departamentos y sexo que estén peor (que tengan más rojo o amarillo). Los trabajaréis primero.

3) Análisis de la tabla de respuestas a las preguntas asociadas a la dimensión.

Esta información ayuda a concretar las características de la exposición en TESIS BIENESTAR LABORAL y orienta sobre su origen. Para ello tenemos que identificar qué preguntas concentran un mayor porcentaje de plantilla en las respuestas negativas, es decir, en las que contribuyen a unas peores condiciones de trabajo.

#### ¿CÓMO HACERLO?

- Identificad qué pregunta/s concentran los mayores porcentajes de respuesta en los extremos (siempre + muchas veces (ó en gran medida y en buena medida); nunca + casi nunca (ó en alguna medida o en ninguna medida). Mirad también el porcentaje de "algunas veces" (ó en cierta medida).

- Decidid si son respuestas negativas, es decir, si se corresponden con las peores condiciones de trabajo para esa pregunta.

- Anotadlas en la segunda columna de la matriz. Así concretáis cuáles son los aspectos problemáticos de la exposición.

4) Consultad el punto 4.2. de este informe y buscad las condiciones de trabajo relacionadas con los aspectos problemáticos de la exposición. Anotad los datos de las condiciones de trabajo relacionadas en la segunda columna de la matriz.

5) También han de tenerse en cuenta los resultados de otras exposiciones relacionadas. La mayor parte de las veces las exposiciones que hay que consultar se indican en la definición de la dimensión. Anotad las conclusiones en la segunda columna de la matriz.



Si se considera que para alguna dimensión los datos que se presentan en este informe no son suficientes, existe la posibilidad de obtener los resultados cruzados de las otras unidades de análisis: edad, antigüedad, relación laboral y horario. Estos resultados no aparecen en este informe pero se pueden generar haciendo un clic en la aplicación informática (en el apartado "resultados adicionales"). El GT en la discusión de resultados decidirá si necesita estos datos. Será el servicio de prevención quien los facilitará.

6) Teniendo en cuenta la información analizada en los 5 pasos anteriores, se trata de discutir qué condición(es) de trabajo origina(n) esta exposición. A la vista de los resultados y teniendo en cuenta el conocimiento de la empresa derivado de la experiencia de los miembros del grupo de trabajo, contestar la siguiente pregunta: ¿qué aspectos de la organización del trabajo hacen que la exposición sea desfavorable para la salud?. Anotad los resultados de la discusión en la tercera columna de la matriz. Puede que se repitan aspectos anotados en la segunda columna y que se añadan otros relativos a condiciones de trabajo que no se identifican en el apartado 4.2. de este informe.

7) Seguidamente se trata de discutir cómo podemos cambiar las condiciones de trabajo que están en el origen de esta exposición a fin de eliminarla o reducirla.

#### ¿CÓMO HACERLO?

- Identificad qué medidas preventivas pueden ser útiles y anotad los resultados de la discusión en la cuarta columna de la matriz.



Tanto para la discusión del origen de las exposiciones como para la de medidas preventivas se recomienda la lectura de los anexos del manual del método, en los que podéis encontrar ejemplos y orientaciones muy útiles.

Para establecer las medidas preventivas se tendrán en cuenta los requerimientos legales del artículo 15 de la LPRL: combatir los riesgos en su origen y adaptar el trabajo a la persona en lo que respecta a la concepción del puesto, la elección de equipos y métodos de trabajo y producción, para atenuar el trabajo monótono y repetitivo.

Las medidas preventivas acordadas por el GT se podrán en marcha durante el proceso de evaluación de riesgos. Se incorporarán en la planificación de la actividad preventiva general que esté en vigor en esos momentos en la empresa, identificando plazos, recursos y responsables.

Las medidas preventivas se planificarán utilizando la matriz para la planificación de la actividad preventiva (anexo III de este informe).

Tras el acuerdo sobre el origen de las exposiciones y las medidas preventivas de todas las exposiciones desfavorables, finalizará la evaluación de riesgos. El informe final de evaluación de riesgos se conformará de este informe más las matrices de exposición, origen y medidas preventivas que se hayan ido rellenando.

Las medidas preventivas acordadas que no puedan llevarse a cabo de forma inmediata serán priorizadas y concretadas por el GT en el plan específico de actividades preventivas, identificando plazos, recursos y responsables.

NOTA 1: A lo largo de las fases de interpretación de resultados y acuerdo de medidas preventivas e implementación de las mismas, el GT identificará y desarrollará las acciones de información y participación de la plantilla.

Nota 2: Con el fin de dar cumplimiento a la norma en cuanto a los organismos y agentes con capacidad negociadora, tanto el documento de evaluación de riesgos, como el de planificación de la actividad preventiva se ratificarán en el comité de seguridad y salud (en las empresas con plantillas inferiores a 50 personas, mediante acuerdo específico entre delegados y delegadas de prevención y la representación empresarial en la empresa).

#### 4.4.2. Ritmo de trabajo

**Definición.** Constituye la exigencia psicológica referida a la intensidad del trabajo.

**Posible origen.** Por su estrecha relación con las exigencias cuantitativas su origen puede ser el mismo.

**Prevalencia de la exposición.** Un 93,8% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 4,2% a la intermedia y un 2,1% a la más favorable para la salud respecto al Ritmo de trabajo.

**Tabla 29: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Ritmo de trabajo.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿tienes que trabajar muy rápido?	56,3 [N=54]	33,3 [N=32]	10,4 [N=10]	[N=0]
	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿es necesario mantener un ritmo de trabajo alto?	81,3 [N=78]	9,4 [N=9]	9,4 [N=9]	[N=0]
¿el ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	78,1 [N=75]	13,5 [N=13]	8,3 [N=8]	[N=0]

Gráfico 2. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

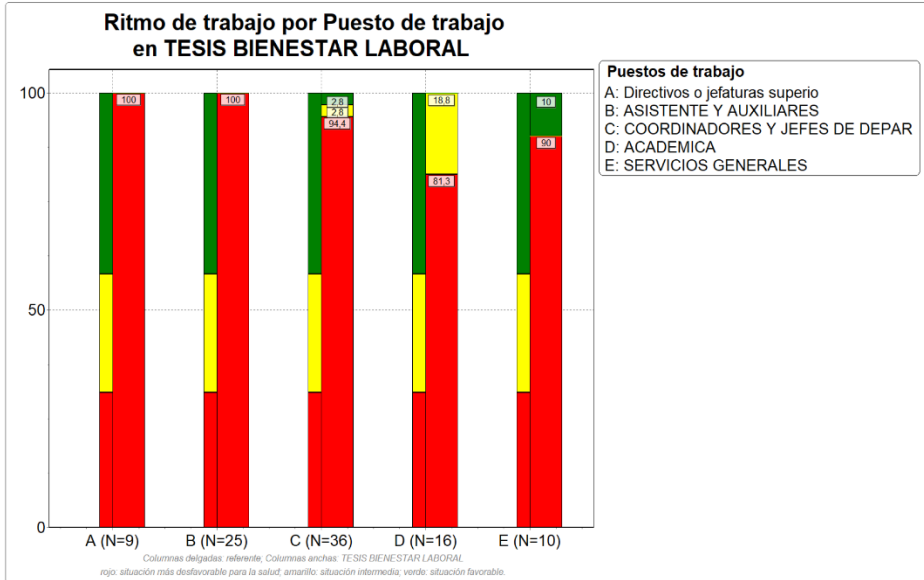


Gráfico 3. Prevalencia de exposición por sexo

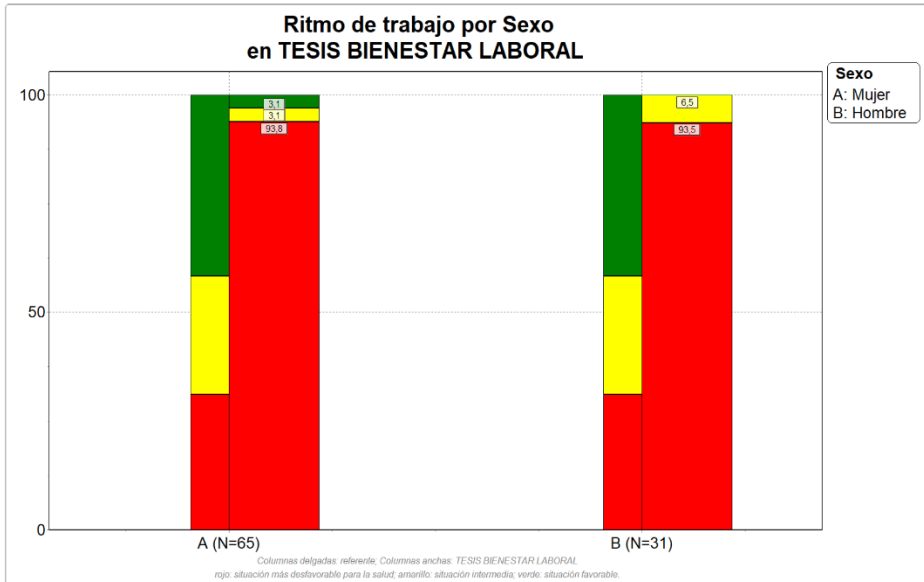
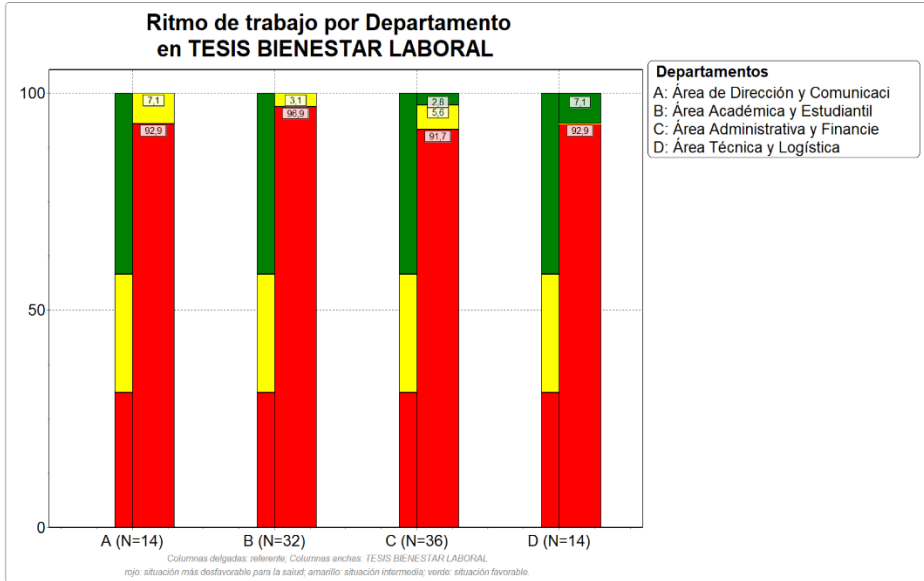


Gráfico 4. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.3. Exigencias emocionales

**Definición.** Son las exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en ocupaciones de atención a las personas en las que se pretende inducir cambios en ellas (por ejemplo: que sigan un tratamiento médico, que adquieran una habilidad...), y que pueden comportar la transferencia de sentimientos y emociones.

**Posible origen.** En ocupaciones de cuidado a las personas, la exposición a exigencias emocionales tiene que ver con la naturaleza de las tareas y no pueden eliminarse (no podemos “eliminar” pacientes, alumnos...), por lo que requieren habilidades específicas y tiempo suficiente para poder gestionarlas efectivamente. Además del origen derivado de su naturaleza, tienen también mucho que ver con las exigencias cuantitativas, puede reducirse el tiempo de exposición (horas, número de pacientes, etc.), puesto que las jornadas excesivas implican una exposición mayor y producen una mayor fatiga emocional que requerirá tiempos de reposo más largos.

**Prevalencia de la exposición.** Un 57,3% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 19,8% a la intermedia y un 22,9% a la más favorable para la salud respecto a las Exigencias emocionales.

**Tabla 30: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Exigencias emocionales.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿en tu trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	55,2 [N=53]	27,1 [N=26]	17,7 [N=17]	[N=0]
¿en tu trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros?	18,8 [N=18]	16,7 [N=16]	64,6 [N=62]	[N=0]
	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿tu trabajo te afecta emocionalmente?	33,3 [N=32]	22,9 [N=22]	43,8 [N=42]	[N=0]
¿tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	38,5 [N=37]	17,7 [N=17]	43,8 [N=42]	[N=0]

Gráfico 5. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

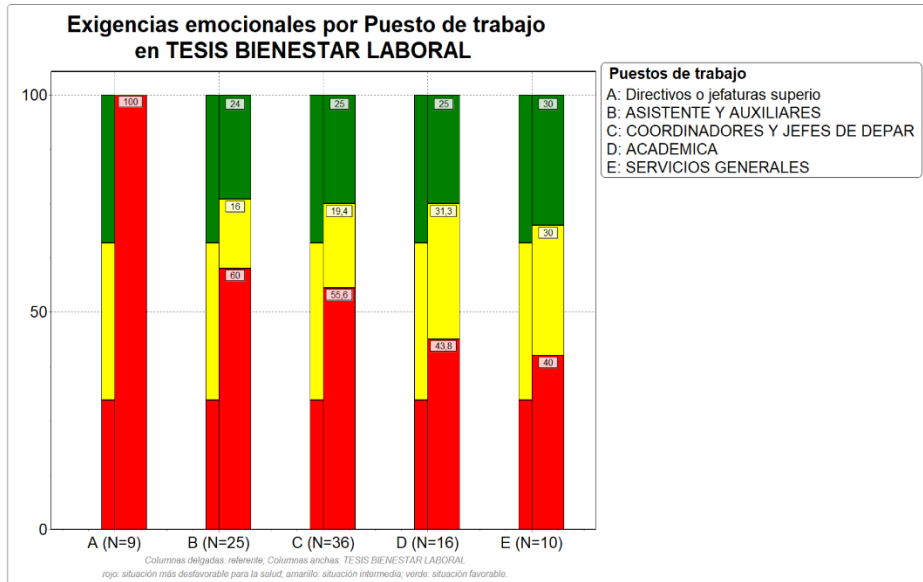


Gráfico 6. Prevalencia de exposición por sexo

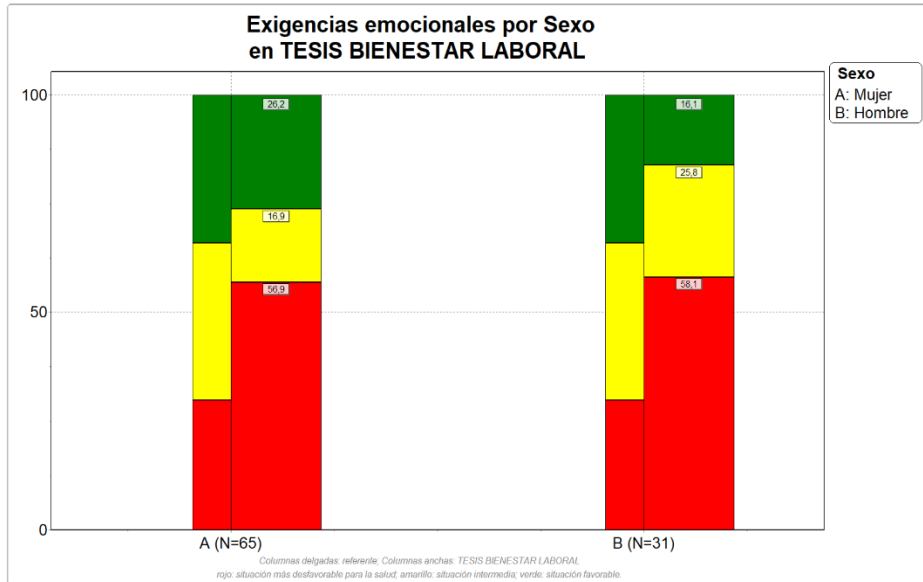
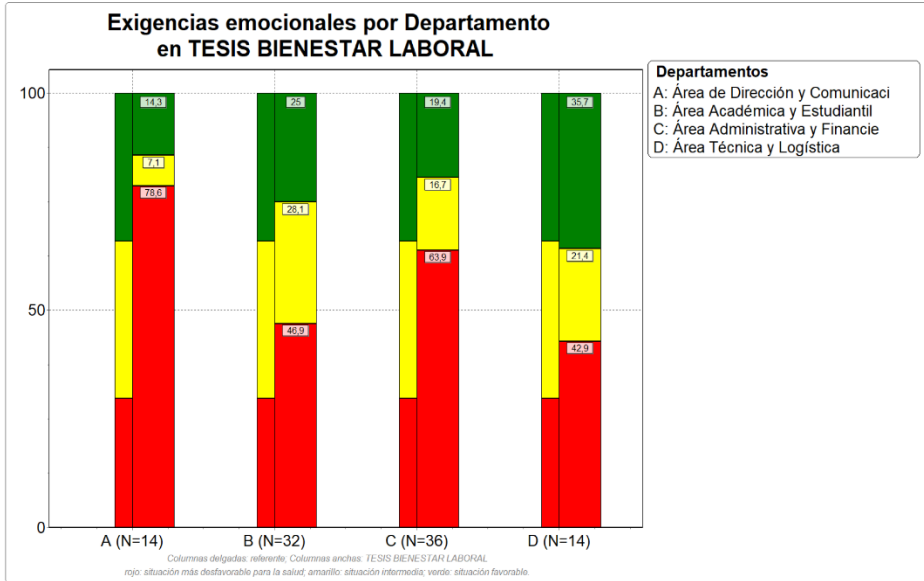


Gráfico 7. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.4. Doble presencia

**Definición.** Son las exigencias sincrónicas, simultáneas del ámbito laboral y del ámbito doméstico-familiar.

**Posible origen.** En el ámbito laboral tiene que ver con las exigencias cuantitativas, la ordenación, duración, alargamiento o modificación de la jornada de trabajo y con el nivel de autonomía sobre ésta; por ejemplo, con horarios o días laborables incompatibles con el trabajo de cuidado de las personas o la vida social.

**Prevalencia de la exposición.** Un 56,3% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 24% a la intermedia y un 19,8% a la más favorable para la salud respecto a la Doble presencia.

**Tabla 31: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Doble presencia.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿piensas en las tareas domésticas y familiares cuando estás en la empresa?	16,7 [N=16]	35,4 [N=34]	47,9 [N=46]	[N=0]
¿hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	29,2 [N=28]	34,4 [N=33]	36,5 [N=35]	[N=0]
¿sientes que el trabajo en la empresa te consume tanta energía que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	29,2 [N=28]	28,1 [N=27]	42,7 [N=41]	[N=0]
¿sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	28,1 [N=27]	21,9 [N=21]	50,0 [N=48]	[N=0]

Gráfico 8. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

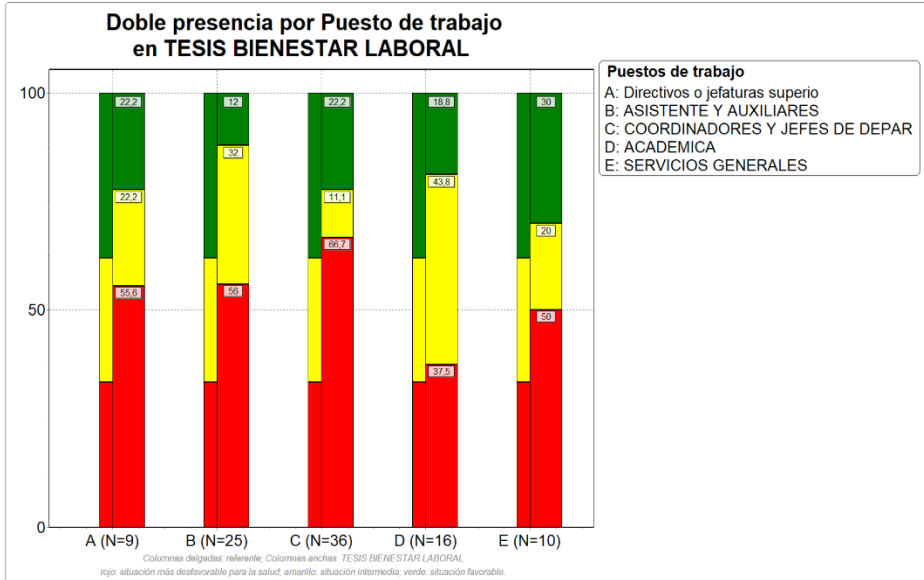


Gráfico 9. Prevalencia de exposición por sexo

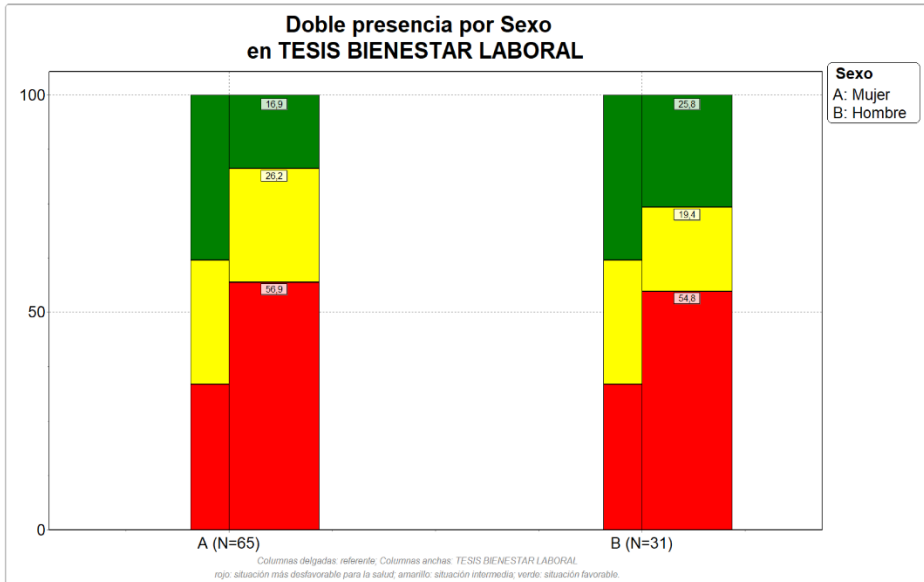
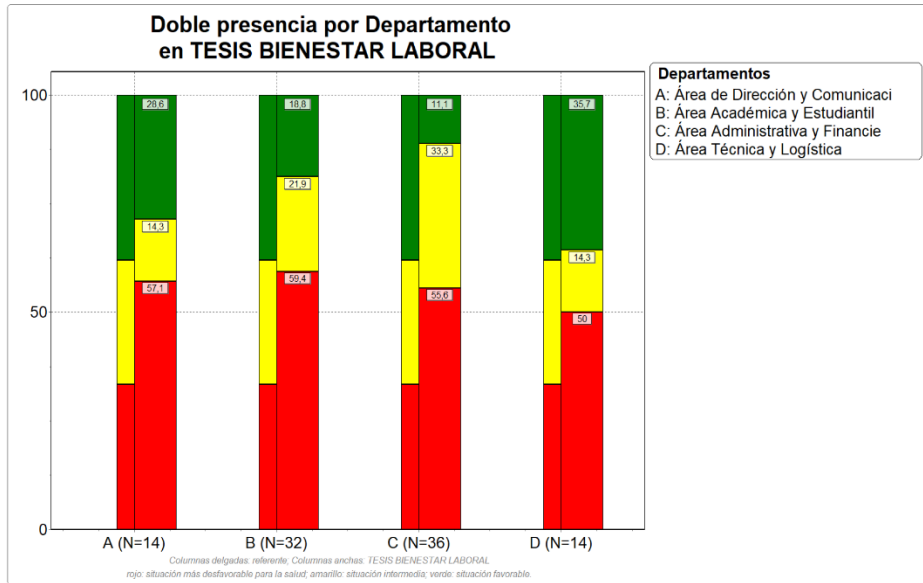


Gráfico 10. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.5. Conflicto de rol

**Definición.** Son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter profesional o ético.

**Posible origen.** Es frecuente cuando el trabajador debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o le supongan conflictos éticos (por ejemplo, expulsar mendigos de un local...), o cuando tiene que “elegir” entre órdenes contradictorias (por ejemplo, en el caso de un conductor al que se le impone un tiempo máximo de viaje cuando hay, además, normas de tráfico y otras circunstancias que lo limitan).

**Prevalencia de la exposición.** Un 56,3% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 21,9% a la intermedia y un 21,9% a la más favorable para la salud respecto al Conflicto de rol.

**Tabla 32: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Conflicto de rol.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	36,5 [N=35]	20,8 [N=20]	42,7 [N=41]	[N=0]
¿se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	13,5 [N=13]	14,6 [N=14]	71,9 [N=69]	[N=0]
¿tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?	49,0 [N=47]	21,9 [N=21]	29,2 [N=28]	[N=0]
¿tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?	37,5 [N=36]	16,7 [N=16]	45,8 [N=44]	[N=0]

Gráfico 11. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

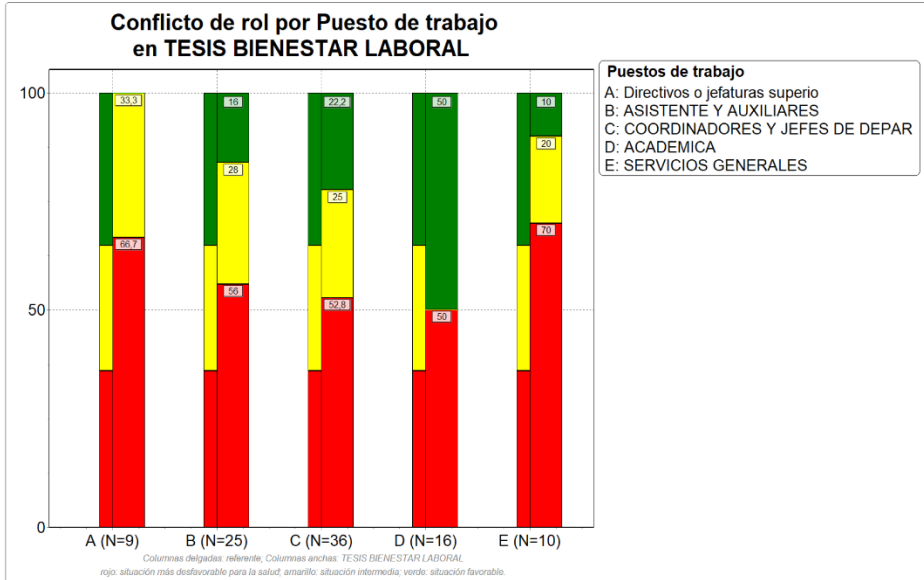


Gráfico 12. Prevalencia de exposición por sexo

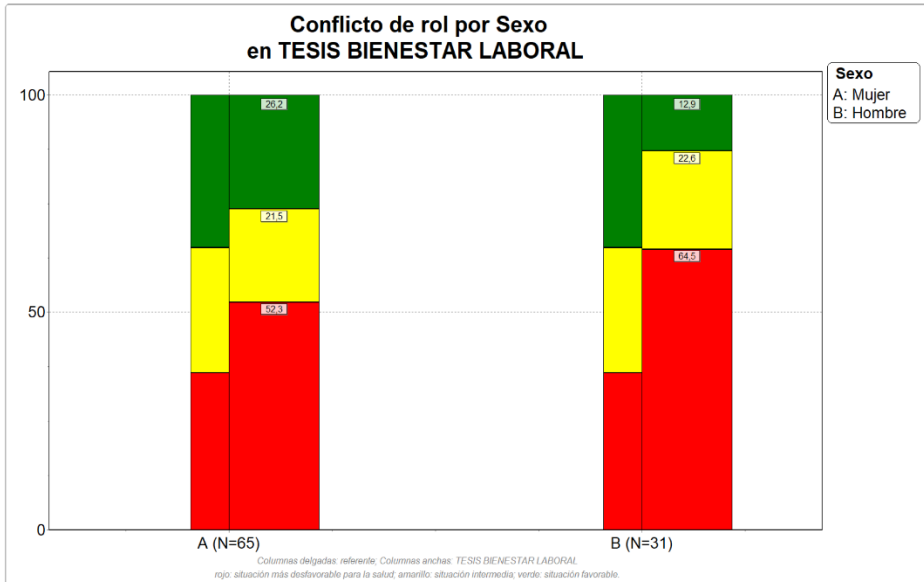
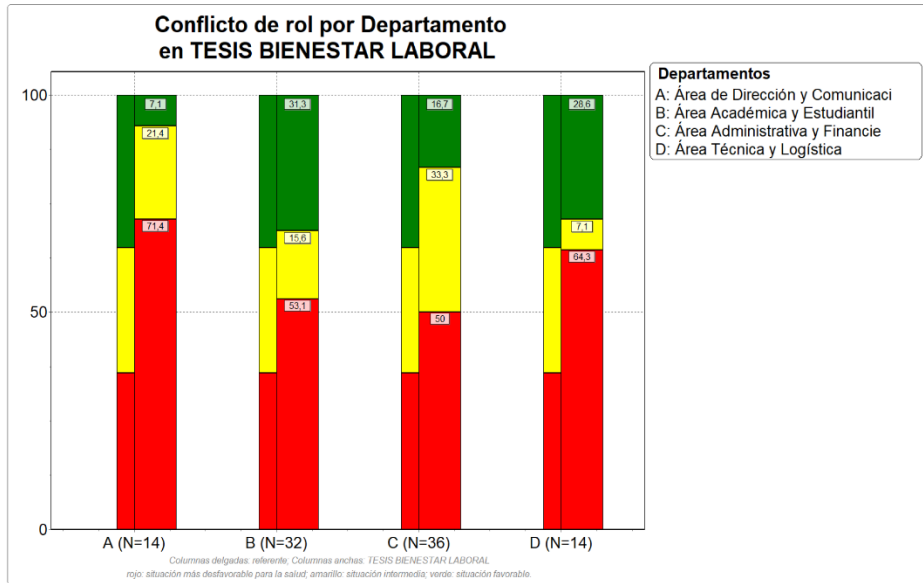


Gráfico 13. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.6. Exigencias cuantitativas

**Definición.** Son las exigencias psicológicas derivadas de la cantidad de trabajo. Son altas cuando tenemos más trabajo del que podemos realizar en el tiempo asignado.

**Posible origen.** Tienen que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también pueden relacionarse con la estructura salarial (por ejemplo, cuando la parte variable de un salario bajo es alta y obliga a aumentar el ritmo) o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando a hacer más tareas para suplir las deficiencias). Las altas exigencias cuantitativas pueden suponer un alargamiento de la jornada laboral.

**Prevalencia de la exposición.** Un 53,1% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 24% a la intermedia y un 22,9% a la más favorable para la salud respecto a las Exigencias cuantitativas.

**Tabla 33: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Exigencias cuantitativas.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿la distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	26,0 [N=25]	32,3 [N=31]	41,7 [N=40]	[N=0]
¿te resulta imposible acabar tus tareas laborales?	13,5 [N=13]	15,6 [N=15]	70,8 [N=68]	[N=0]
¿te retrasas en la entrega de tu trabajo?	13,5 [N=13]	30,2 [N=29]	56,3 [N=54]	[N=0]
¿tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	52,1 [N=50]	30,2 [N=29]	17,7 [N=17]	[N=0]

Gráfico 14. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

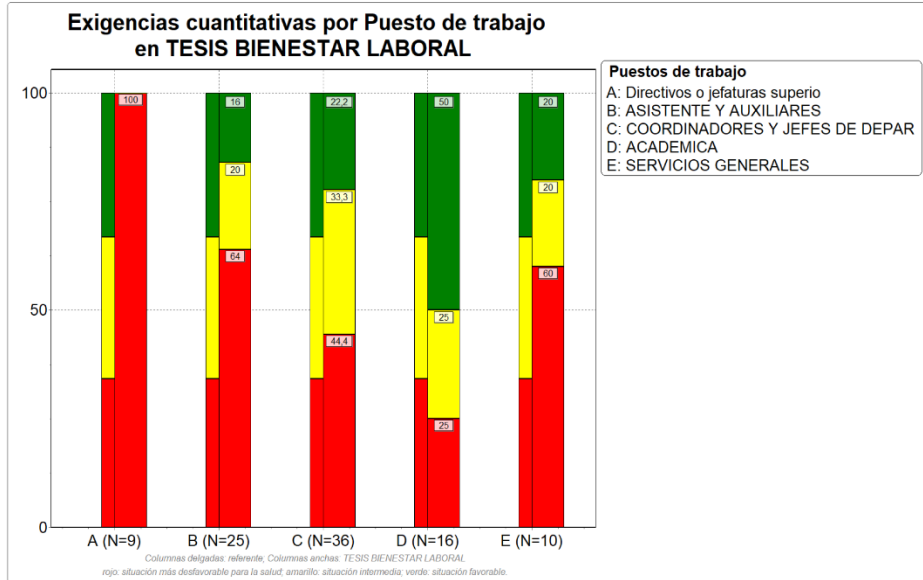


Gráfico 15. Prevalencia de exposición por sexo

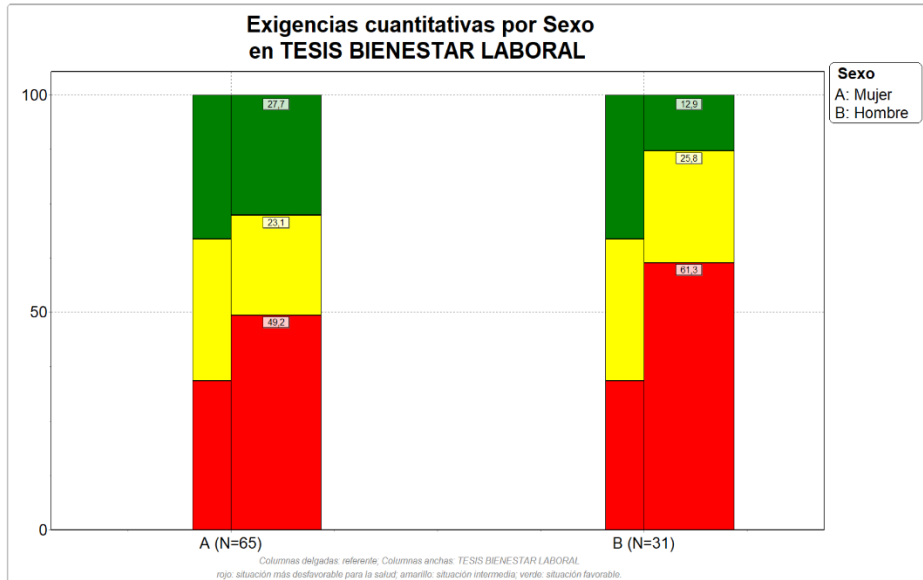
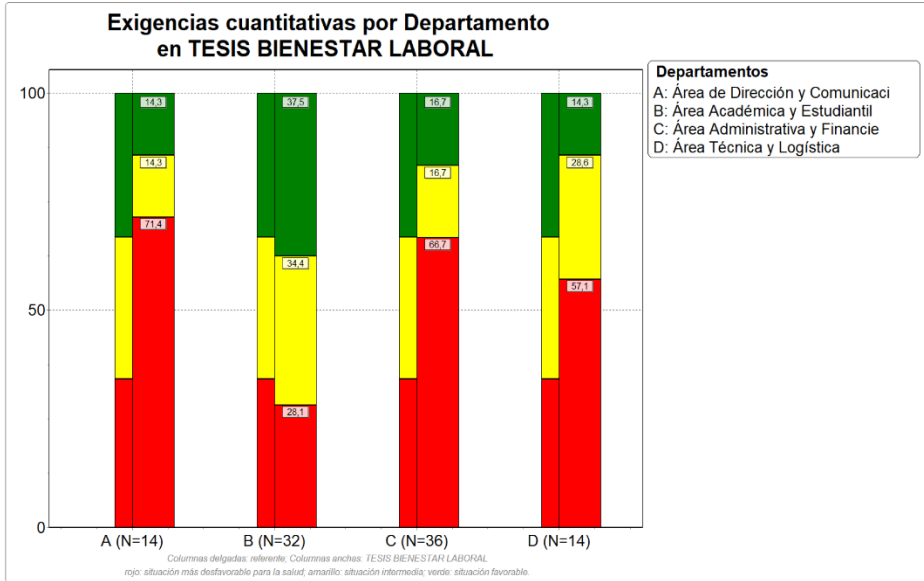


Gráfico 16. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.7. Previsibilidad

**Definición.** Es disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, tecnologías nuevas, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos).

**Posible origen.** La falta de previsibilidad está relacionada con la ausencia de información y con las prácticas de comunicación centradas en cuestiones superfluas y no en las cotidianas y relevantes del trabajo, por lo que no aumenta la transparencia. También tiene que ver con la falta de formación como acompañamiento y apoyo a los cambios.

**Prevalencia de la exposición.** Un 52,1% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 21,9% a la intermedia y un 26% a la más favorable para la salud respecto a la Previsibilidad.

**Tabla 34: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Previsibilidad.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿en tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	37,5 [N=36]	22,9 [N=22]	39,6 [N=38]	[N=0]
¿recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	52,1 [N=50]	30,2 [N=29]	17,7 [N=17]	[N=0]

Gráfico 17. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

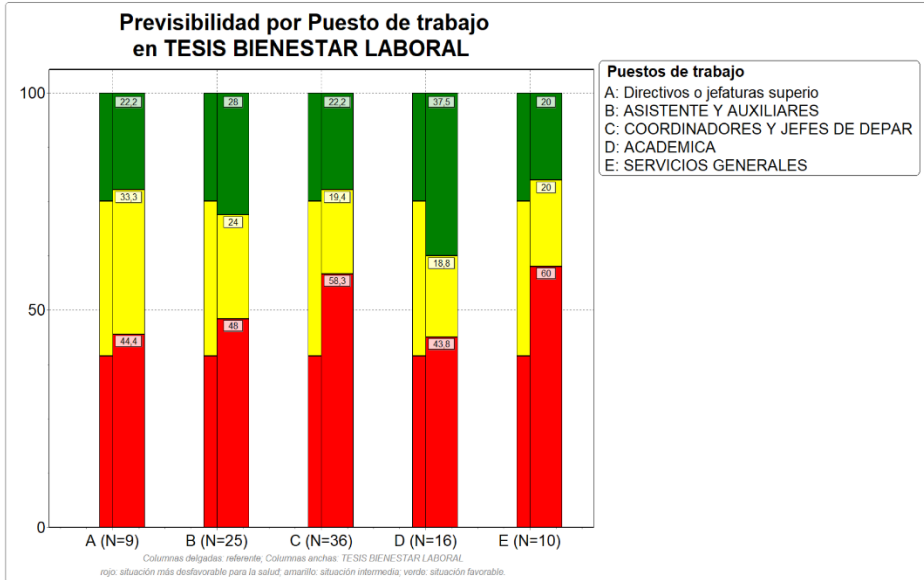


Gráfico 18. Prevalencia de exposición por sexo

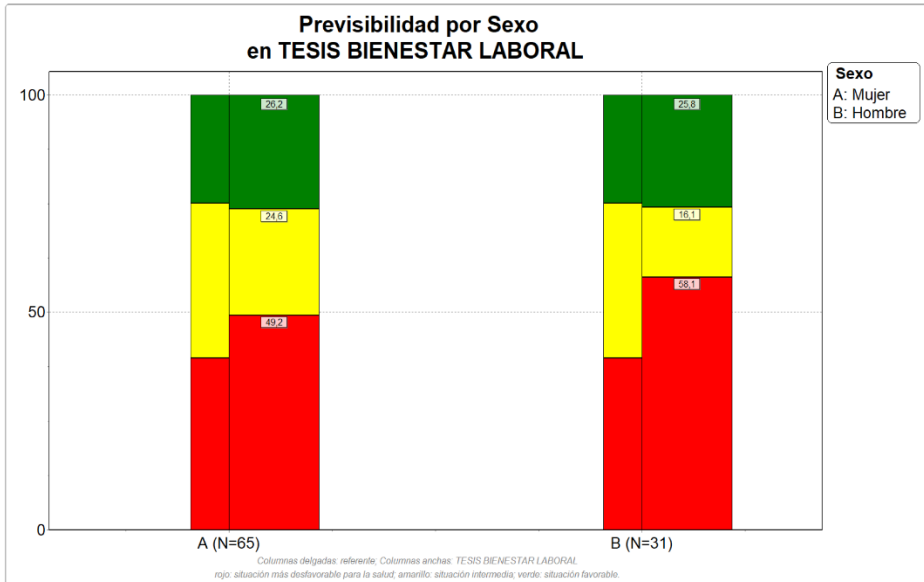
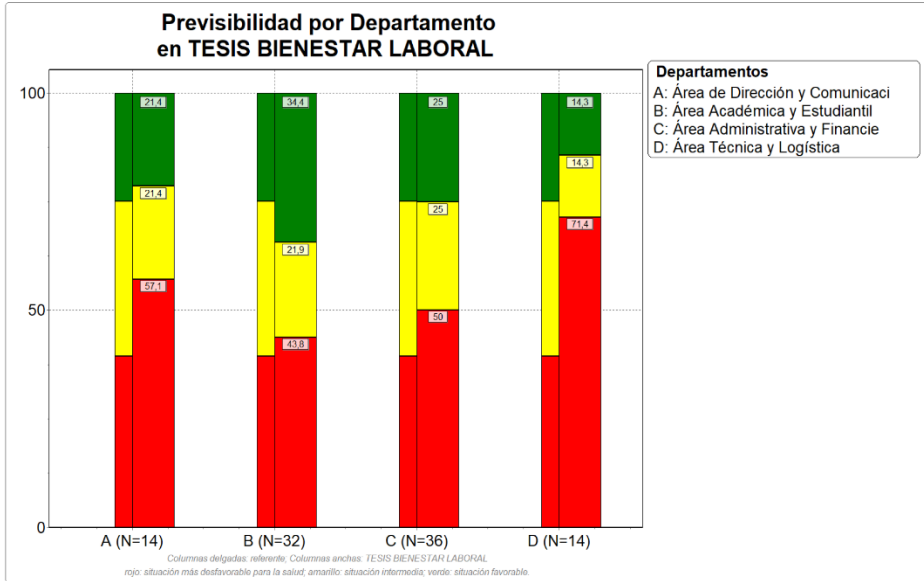


Gráfico 19. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.8. Inseguridad sobre las condiciones de trabajo

**Definición.** Es la preocupación por el futuro en relación a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales.

**Posible origen.** Se relaciona con las amenazas de empeoramiento de condiciones de trabajo especialmente valiosas. Éstas, pueden originarse tanto en la situación actual (por ejemplo, si la asignación de jornada, tareas y pluses o complementos salariales es arbitraria) como en la posibilidad de cambios (por ejemplo, el anuncio de una reestructuración empresarial, externalización de un puesto o servicio, un ERE...); más si existen peores condiciones de trabajo en el contexto externo a la empresa (mismo sector, territorio...).

Como la inseguridad sobre el empleo, puede vivirse de forma distinta según el momento vital o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

**Prevalencia de la exposición.** Un 50% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 20,8% a la intermedia y un 29,2% a la más favorable para la salud respecto a la Inseguridad sobre las condiciones de trabajo.

**Tabla 35: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Inseguridad sobre las condiciones de trabajo.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿si te trasladan a otro centro de trabajo, unidad, departamento o sección contra tu voluntad?	24,0 [N=23]	10,4 [N=10]	65,6 [N=63]	[N=0]
¿si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida...) contra tu voluntad?	36,5 [N=35]	12,5 [N=12]	51,0 [N=49]	[N=0]
¿si te cambian de tareas contra tu voluntad?	24,0 [N=23]	18,8 [N=18]	57,3 [N=55]	[N=0]
si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies...)?	50,0 [N=48]	12,5 [N=12]	37,5 [N=36]	[N=0]

Gráfico 20. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

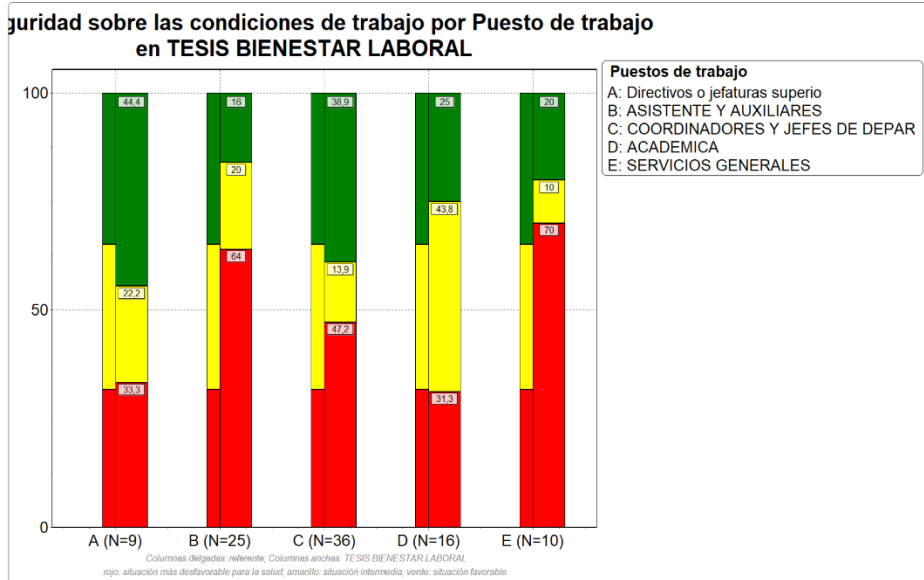


Gráfico 21. Prevalencia de exposición por sexo

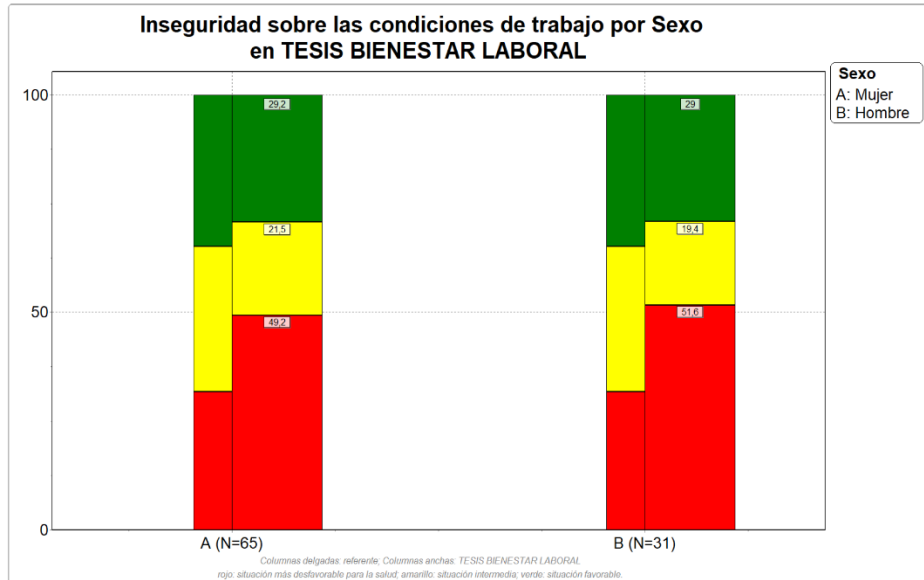
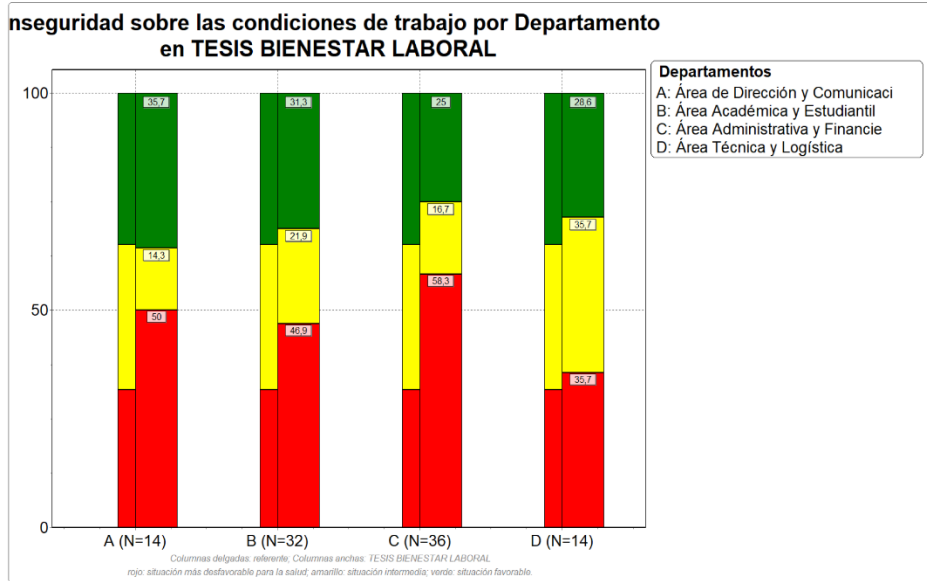


Gráfico 22. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.9. Apoyo social de compañeros

**Definición.** Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros y compañeras para realizar bien el trabajo.

**Posible origen.** La falta de apoyo entre compañeros puede tener que ver con las prácticas de gestión de personal que dificultan la cooperación y la formación de verdaderos equipo de trabajo, fomentando la competitividad individual (por ejemplo, con salarios variables en base a objetivos individuales), o asignando las tareas, cambios de horarios, de centro, etc., de forma arbitraria o no transparente.

**Prevalencia de la exposición.** Un 43,8% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 17,7% a la intermedia y un 38,5% a la más favorable para la salud respecto al Apoyo social de compañeros.

**Tabla 36: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Apoyo social de compañeros.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo?	53,1 [N=51]	26,0 [N=25]	20,8 [N=20]	[N=0]
¿tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo?	49,0 [N=47]	28,1 [N=27]	22,9 [N=22]	[N=0]
¿tus compañeros hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?	40,6 [N=39]	24,0 [N=23]	35,4 [N=34]	[N=0]

Gráfico 23. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

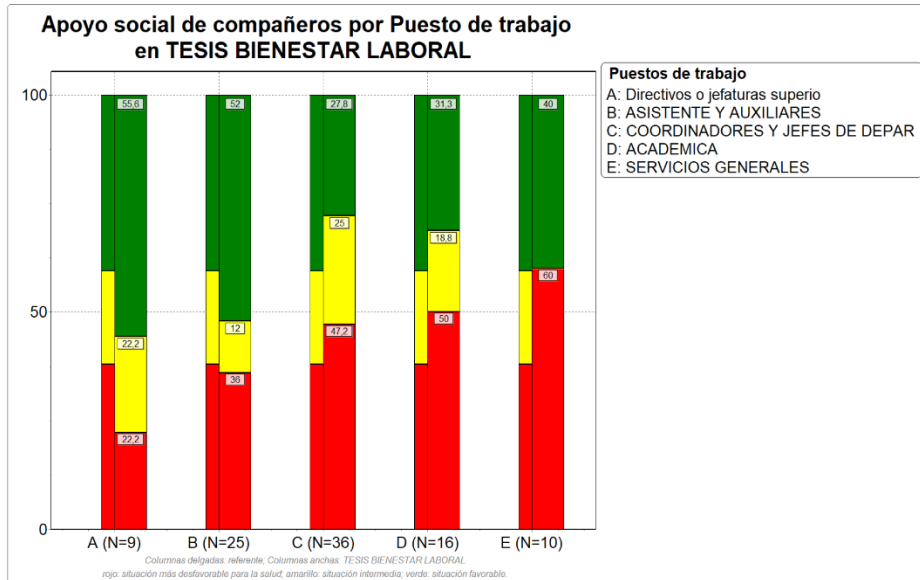


Gráfico 24. Prevalencia de exposición por sexo

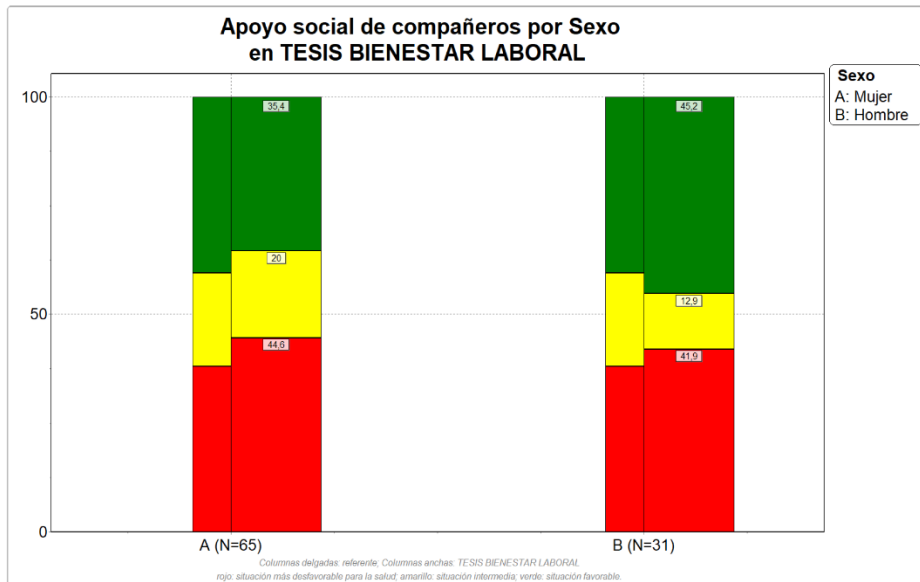
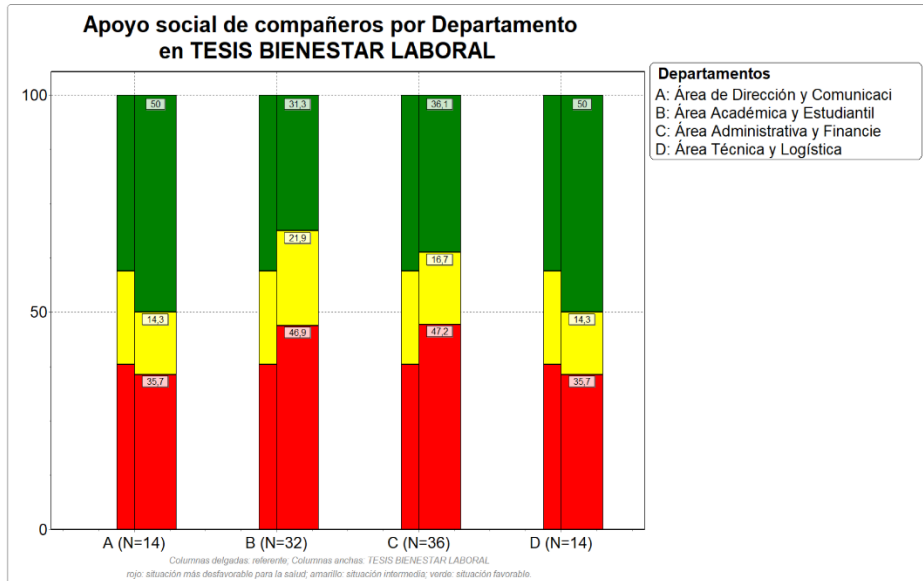


Gráfico 25. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.10. Claridad de rol

**Definición.** Es el conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo.

**Posible origen.** Tiene que ver con la existencia y el conocimiento por parte de todos los trabajadores de una definición concisa de los puestos de trabajo, del propio (de cada trabajador/a) y del de las demás personas de la organización (superiores, compañeros y compañeras).

**Prevalencia de la exposición.** Un 39,6% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 22,9% a la intermedia y un 37,5% a la más favorable para la salud respecto a la Claridad de rol.

**Tabla 37: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Claridad de rol.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿tu trabajo tiene objetivos claros?	74,0 [N=71]	17,7 [N=17]	8,3 [N=8]	[N=0]
¿sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	78,1 [N=75]	11,5 [N=11]	10,4 [N=10]	[N=0]
¿sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	77,1 [N=74]	10,4 [N=10]	12,5 [N=12]	[N=0]
¿sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	62,5 [N=60]	19,8 [N=19]	17,7 [N=17]	[N=0]

Gráfico 26. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

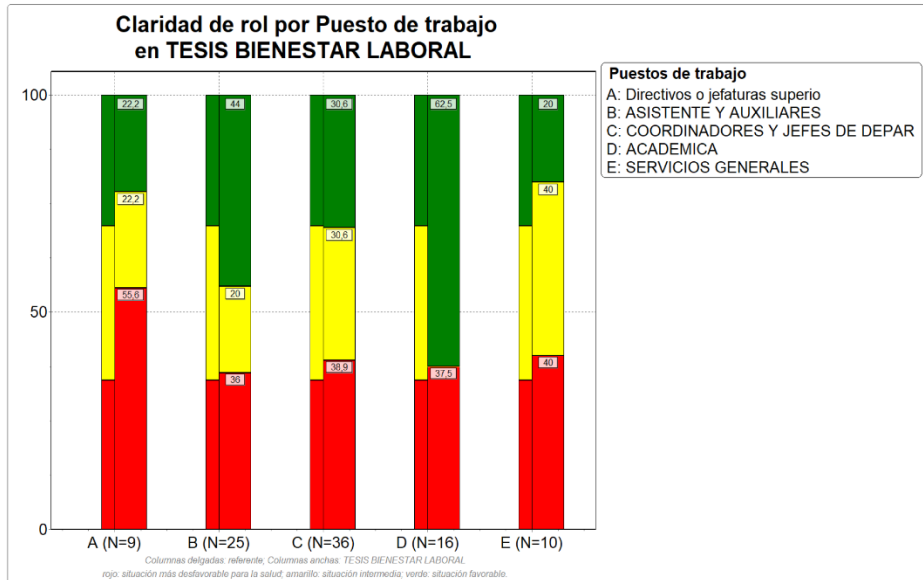


Gráfico 27. Prevalencia de exposición por sexo

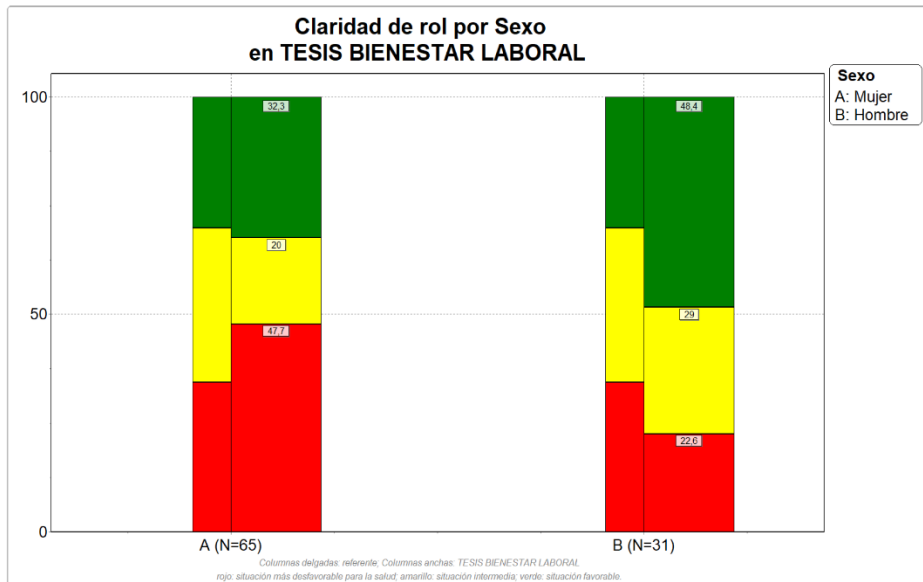
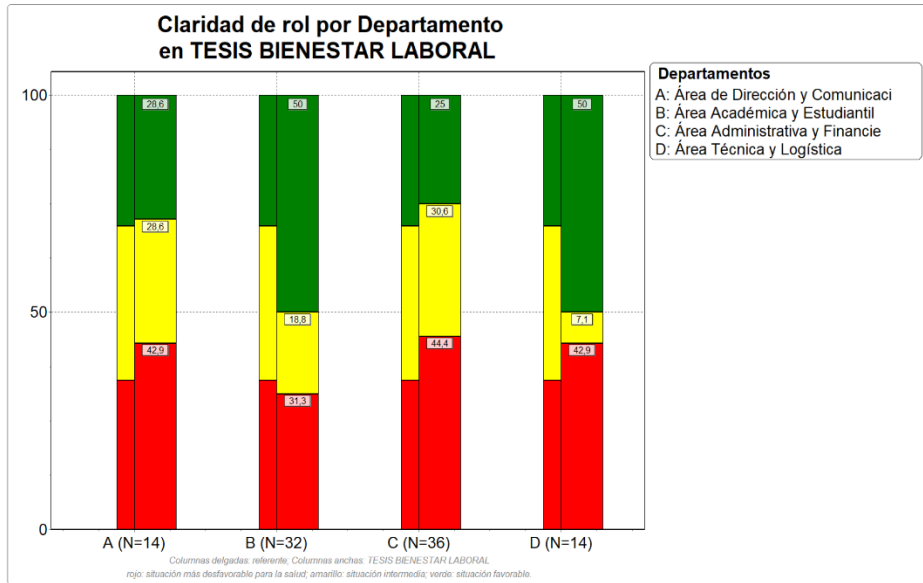


Gráfico 28. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.11. Inseguridad sobre el empleo

**Definición.** Es la preocupación por el futuro en relación a la ocupación.

**Posible origen.** Tiene que ver con la estabilidad del empleo y las posibilidades de empleabilidad en el mercado laboral de residencia.

Puede vivirse de forma distinta según el momento vital o las responsabilidades familiares de cada trabajador o trabajadora.

**Prevalencia de la exposición.** Un 38,5% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 24% a la intermedia y un 37,5% a la más favorable para la salud respecto a la Inseguridad sobre el empleo.

**Tabla 38: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Inseguridad sobre el empleo.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿si te despiden o no te renuevan el contrato?	41,7 [N=40]	12,5 [N=12]	45,8 [N=44]	[N=0]
¿lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases en paro?	50,0 [N=48]	17,7 [N=17]	32,3 [N=31]	[N=0]

Gráfico 29. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

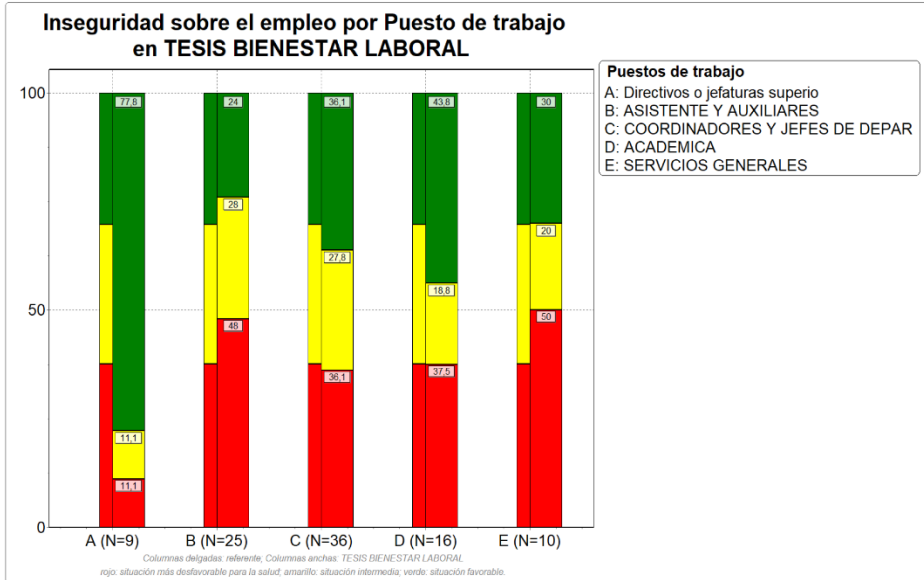


Gráfico 30. Prevalencia de exposición por sexo

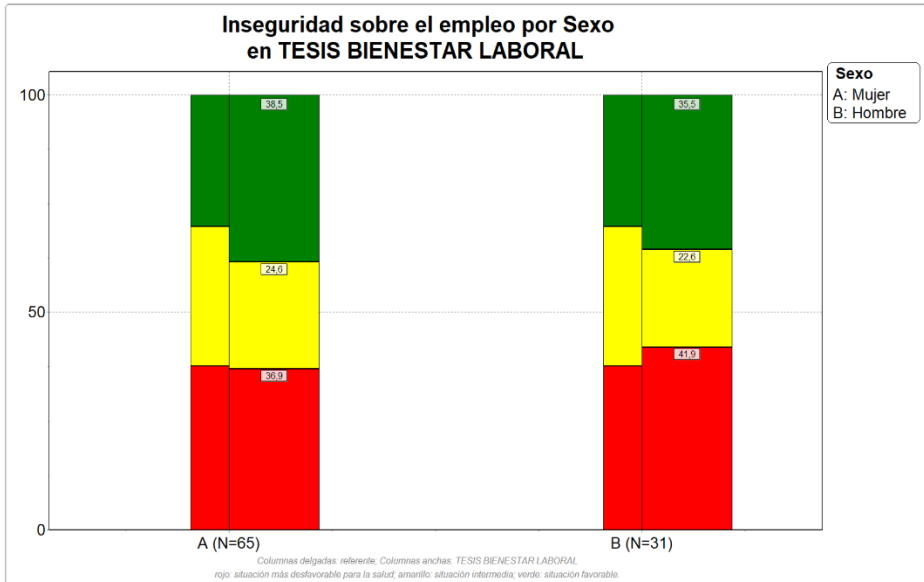
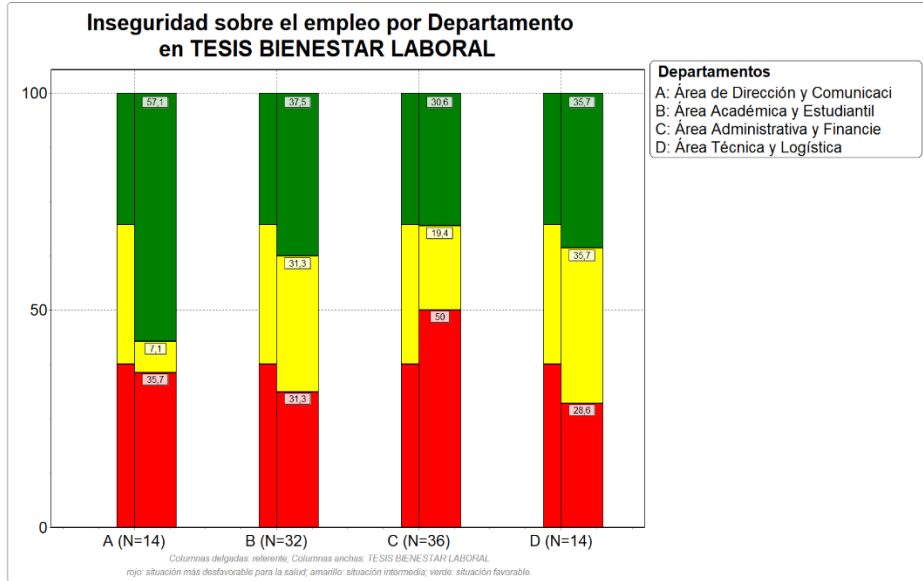


Gráfico 31. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.12. Sentimiento de grupo

**Definición.** Es el sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que trabajamos cada día.

**Posible origen.** Puede verse como el componente emocional del apoyo social y como un indicador de la calidad de las relaciones en el trabajo. Se deteriora cuando el trabajo promueve el aislamiento y la competitividad interpersonal en lugar del trabajo en equipo y la cooperación.

**Prevalencia de la exposición.** Un 35,4% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 17,7% a la intermedia y un 46,9% a la más favorable para la salud respecto al Sentimiento de grupo.

**Tabla 39: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Sentimiento de grupo.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿tienes un buen ambiente con tus compañeros de trabajo?	69,8 [N=67]	17,7 [N=17]	12,5 [N=12]	[N=0]
¿sientes en tu trabajo que formas parte de un grupo?	65,6 [N=63]	14,6 [N=14]	19,8 [N=19]	[N=0]
¿os ayudáis en el trabajo entre compañeros y compañeras?	58,3 [N=56]	25,0 [N=24]	16,7 [N=16]	[N=0]

Gráfico 32. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

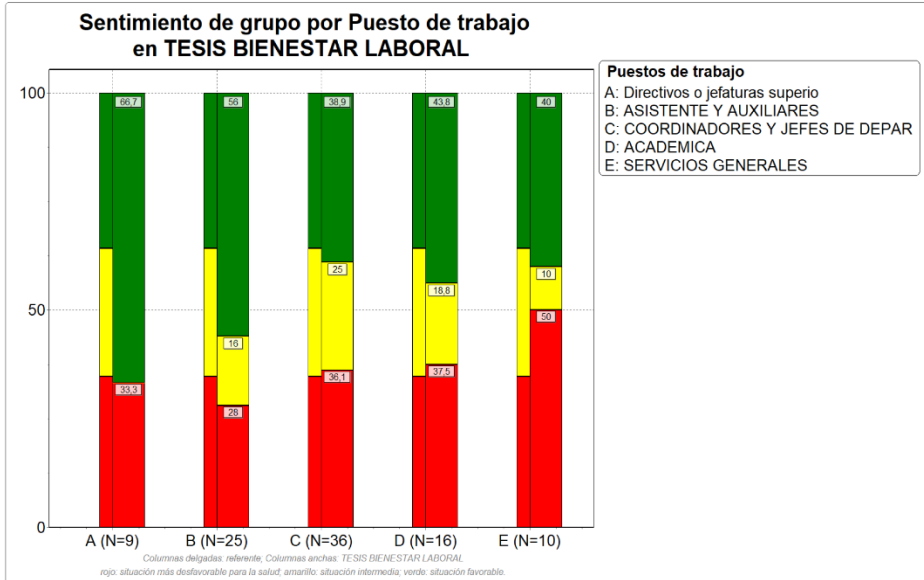


Gráfico 33. Prevalencia de exposición por sexo

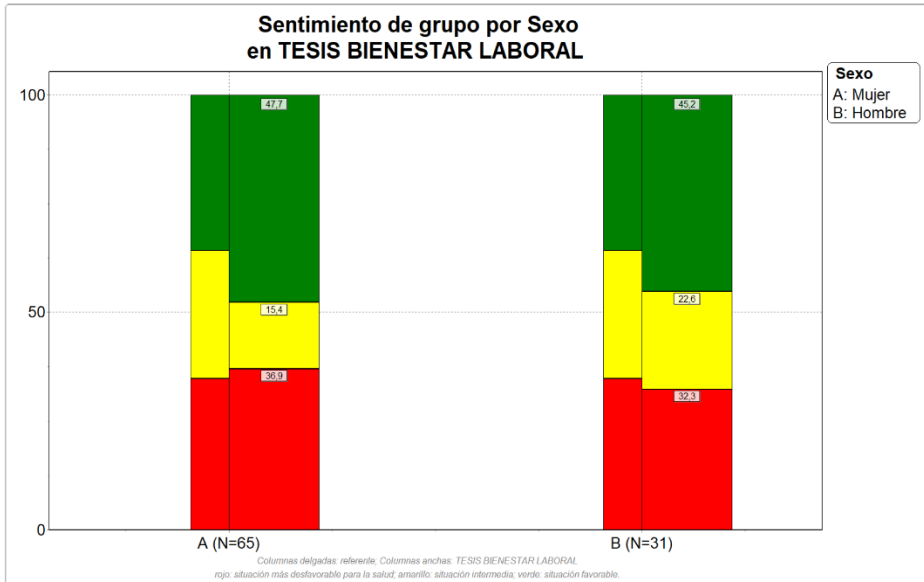
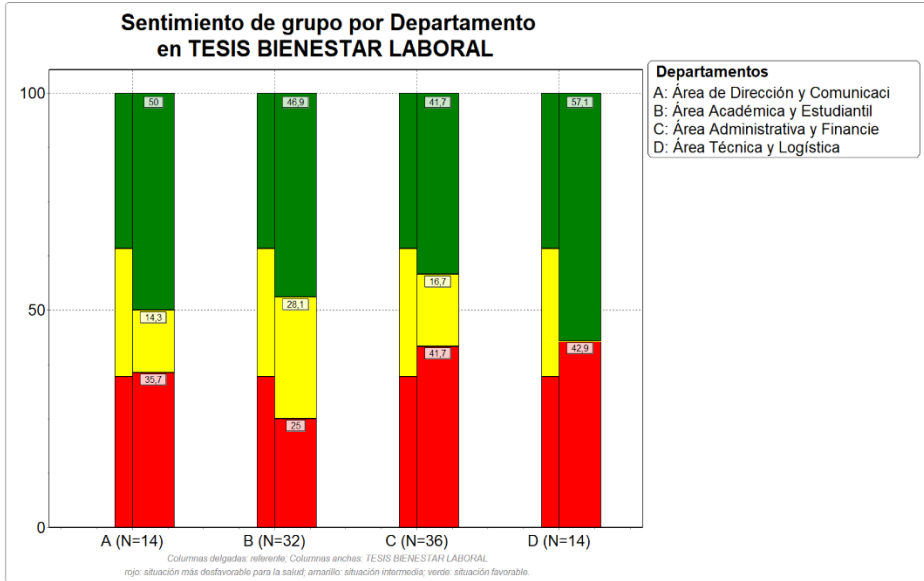


Gráfico 34. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.13. Exigencias de esconder emociones

**Definición.** Son las exigencias para mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de usuarios o clientes, compañeros, superiores, proveedores u otras personas.

**Posible origen.** En puestos de trabajo de atención a las personas, estas exigencias forman parte de la naturaleza de las tareas y no pueden ser eliminadas. El desarrollo de habilidades y de estrategias de protección para su manejo y la disminución del tiempo de exposición representan vías de prevención importantes.

También pueden tener que ver con la relación con superiores y compañeros de trabajo o con proveedores u otras personas ajenas a la empresa y, por lo tanto, localizarse en otros puestos de trabajo.

Así mismo, pueden tener relación con la política de gestión de proveedores y clientes (por ejemplo, por deficiente gestión de las colas de usuarios en espera de atención...), con la falta de participación de los trabajadores y, en general, con deficiencias en las políticas de gestión de personal (hay que esconder emociones cuando no se puede opinar).

**Prevalencia de la exposición.** Un 32,3% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 28,1% a la intermedia y un 39,6% a la más favorable para la salud respecto a las Exigencias de esconder emociones.

**Tabla 40: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Exigencias de esconder emociones.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿tu trabajo requiere que trates a todo el mundo por igual aunque no tengas ganas?	59,4 [N=57]	12,5 [N=12]	28,1 [N=27]	[N=0]
	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿te exigen en el trabajo ser amable con todo el mundo independientemente de la forma como te tratan?	50,0 [N=48]	16,7 [N=16]	33,3 [N=32]	[N=0]
	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	18,8 [N=18]	25,0 [N=24]	56,3 [N=54]	[N=0]
	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	40,6 [N=39]	20,8 [N=20]	38,5 [N=37]	[N=0]

Gráfico 35. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

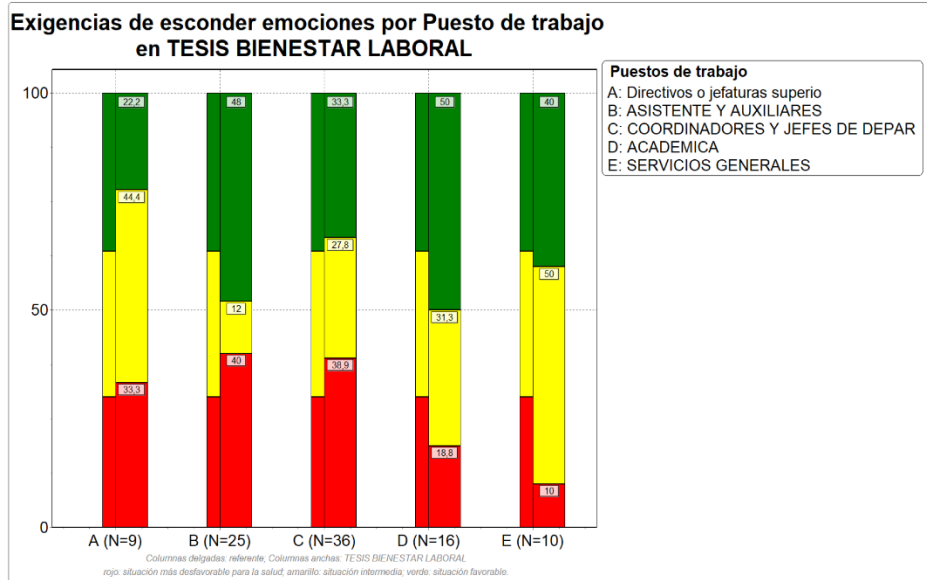


Gráfico 36. Prevalencia de exposición por sexo

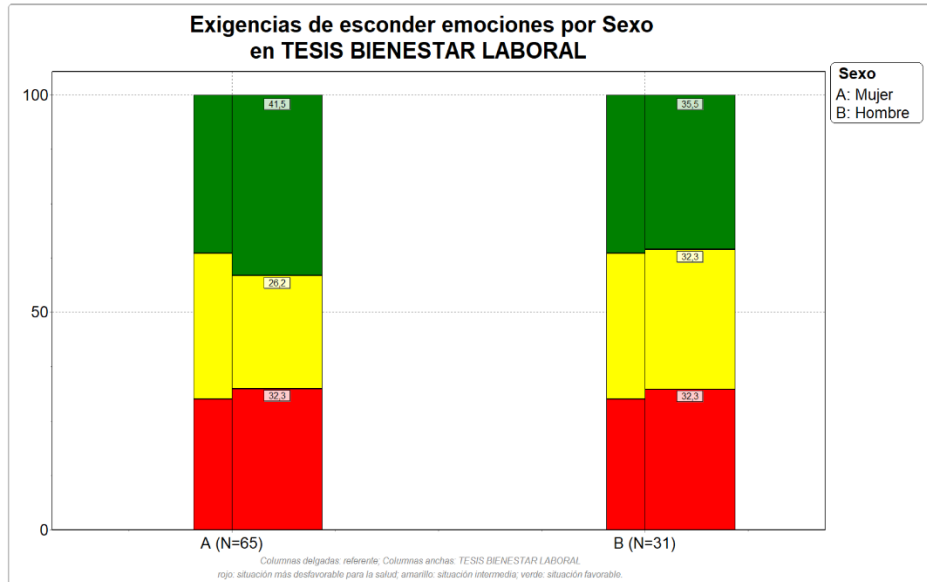
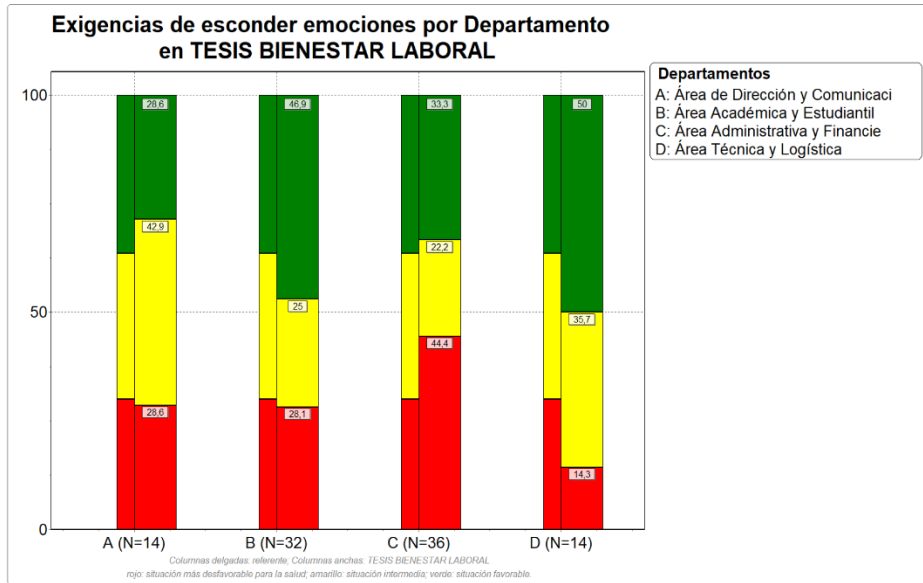


Gráfico 37. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.14. Apoyo social de superiores

**Definición.** Es recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los superiores para realizar bien el trabajo.

**Posible origen.** La falta de apoyo de los superiores tiene que ver con la falta de principios y de procedimientos concretos de gestión de personal que fomenten el papel del superior como elemento de apoyo al trabajo del equipo, departamento, sección o área que gestiona. También se relaciona con la falta de directrices claras en relación al cumplimiento de esta función y de formación y tiempo para ello.

**Prevalencia de la exposición.** Un 30,2% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 19,8% a la intermedia y un 50% a la más favorable para la salud respecto al Apoyo social de superiores.

**Tabla 41: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Apoyo social de superiores.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?	68,8 [N=66]	15,6 [N=15]	15,6 [N=15]	[N=0]
¿recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?	63,5 [N=61]	18,8 [N=18]	17,7 [N=17]	[N=0]
¿tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?	59,4 [N=57]	12,5 [N=12]	28,1 [N=27]	[N=0]

Gráfico 38. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

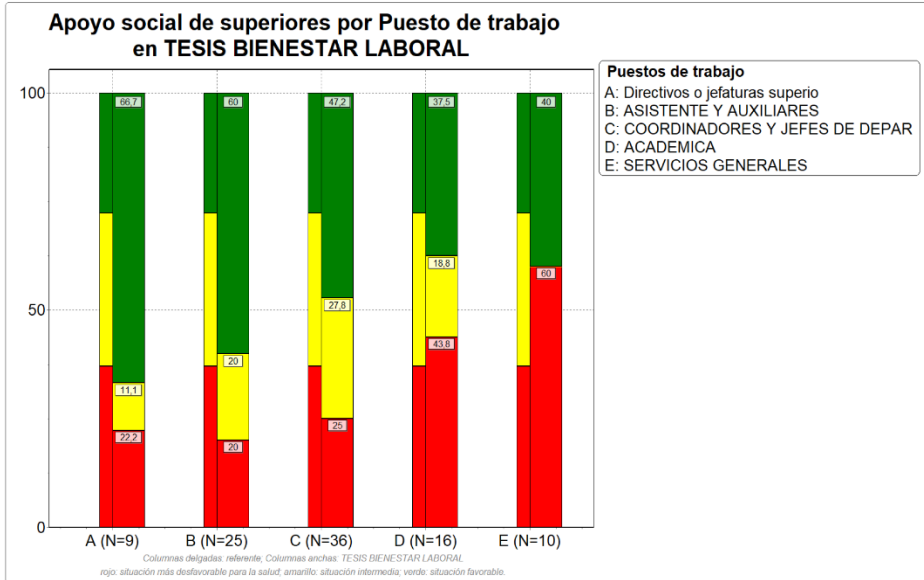
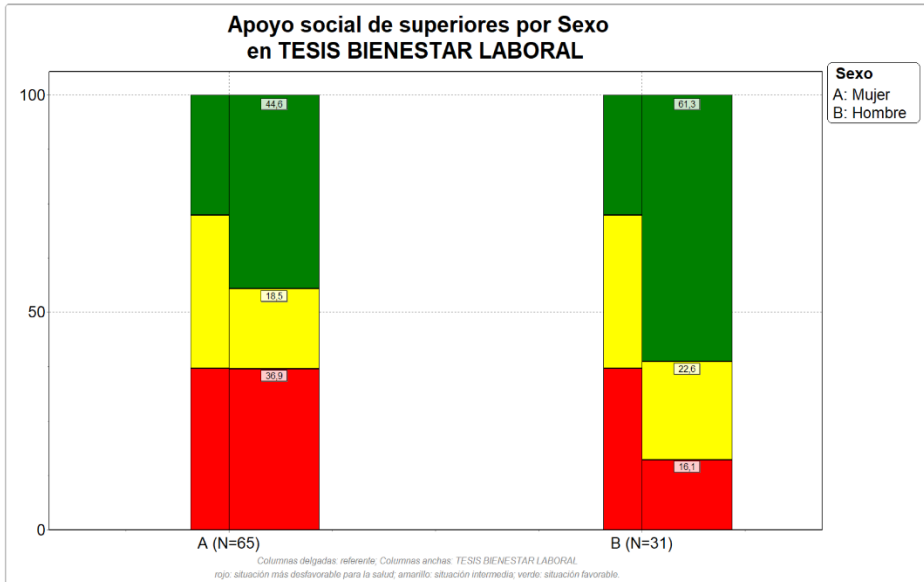


Gráfico 39. Prevalencia de exposición por sexo





Para asegurar el anonimato en los resultados no se presenta la prevalencia de esta exposición por departamento.



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.15. Calidad de liderazgo

**Definición.** Se refiere a la calidad de la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos. Esta dimensión está muy relacionada con la dimensión de apoyo social de superiores.

**Posible origen.** Tiene que ver con los principios y procedimientos de gestión de personal y la capacitación de los mandos para aplicarlos.

**Prevalencia de la exposición.** Un 29,2% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 24% a la intermedia y un 46,9% a la más favorable para la salud respecto a la Calidad de liderazgo.

**Tabla 42: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Calidad de liderazgo.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿tu actual jefe inmediato se asegura de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	59,4 [N=57]	18,8 [N=18]	21,9 [N=21]	[N=0]
¿tu actual jefe inmediato planifica bien el trabajo?	71,9 [N=69]	12,5 [N=12]	15,6 [N=15]	[N=0]
¿tu actual jefe inmediato distribuye bien el trabajo?	65,6 [N=63]	12,5 [N=12]	21,9 [N=21]	[N=0]
¿tu actual jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	69,8 [N=67]	12,5 [N=12]	17,7 [N=17]	[N=0]

Gráfico 40. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

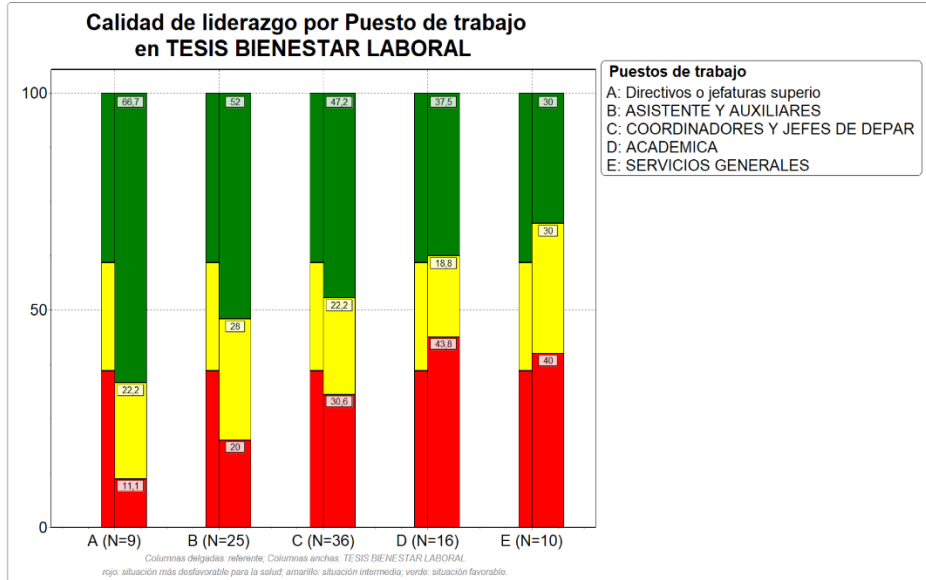
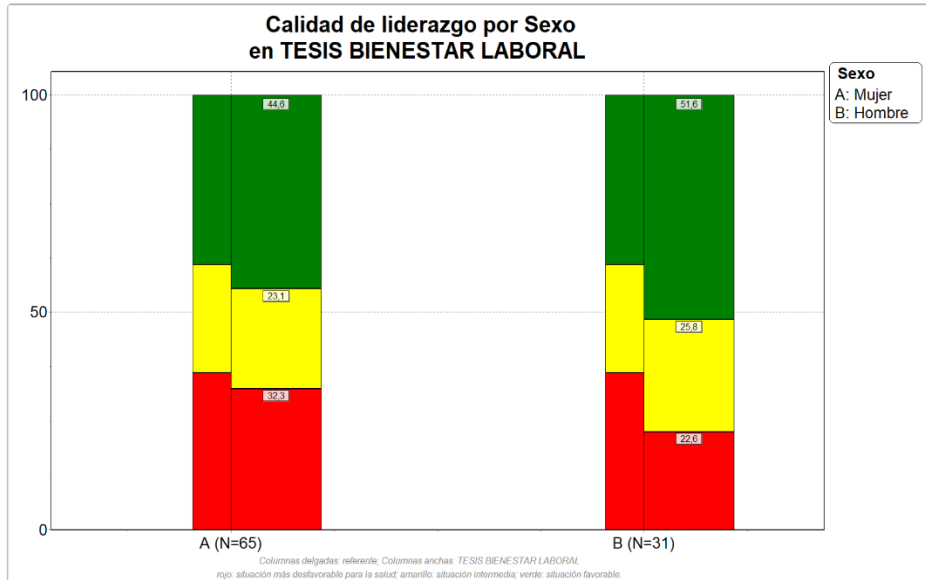


Gráfico 41. Prevalencia de exposición por sexo





Para asegurar el anonimato en los resultados no se presenta la prevalencia de esta exposición por departamento.



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.16. Influencia

**Definición.** Es el margen de decisión que tiene la persona que realiza el trabajo en el día a día de su actividad, en concreto, en relación a las tareas a realizar y cómo realizarlas.

**Posible origen.** Tiene que ver con la participación que cada trabajador y trabajadora tiene en las decisiones sobre estos aspectos fundamentales de su trabajo cotidiano, es decir, con los métodos de trabajo empleados y si éstos son participativos o no y permiten o limitan la autonomía. Puede guardar una alta relación con las posibilidades de desarrollo.

**Prevalencia de la exposición.** Un 27,1% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 33,3% a la intermedia y un 39,6% a la más favorable para la salud respecto a la Influencia.

**Tabla 43: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Influencia.**

	Siempre + Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez + Nunca	No contesta
	%	%	%	N
¿tienes influencia sobre el ritmo al que trabajas?	50,0 [N=48]	29,2 [N=28]	20,8 [N=20]	[N=0]
¿tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	36,5 [N=35]	26,0 [N=25]	37,5 [N=36]	[N=0]
¿tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?	51,0 [N=49]	25,0 [N=24]	24,0 [N=23]	[N=0]
¿tienes influencia sobre qué haces en el trabajo?	47,9 [N=46]	26,0 [N=25]	26,0 [N=25]	[N=0]

Gráfico 42. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

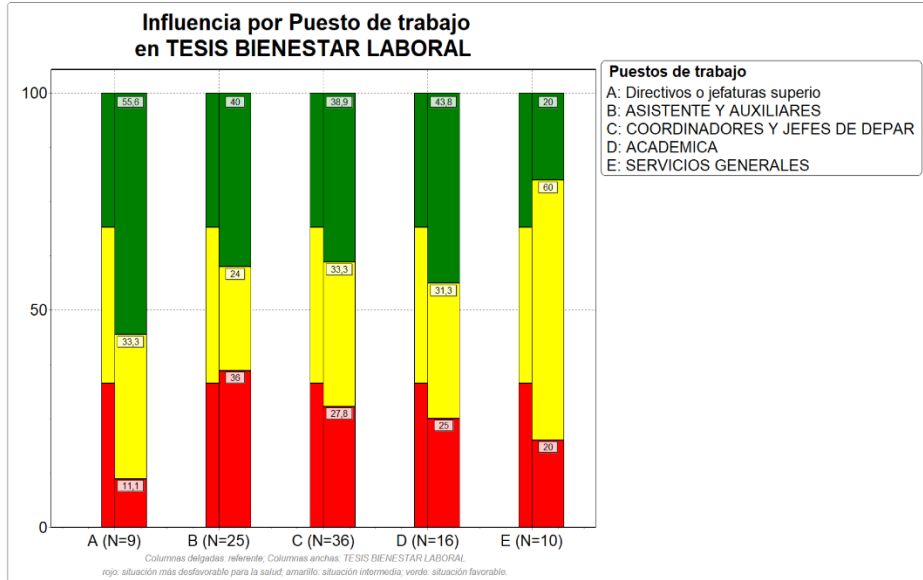


Gráfico 43. Prevalencia de exposición por sexo

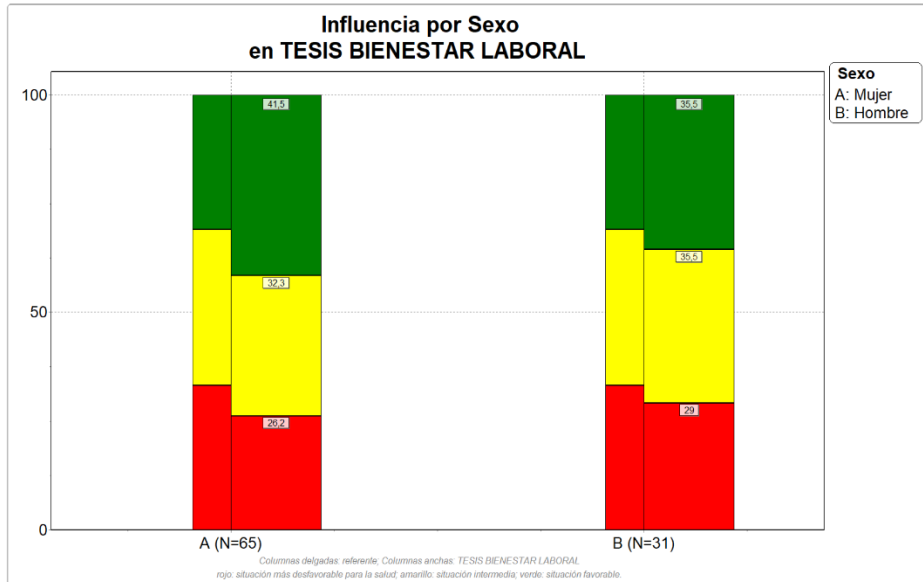
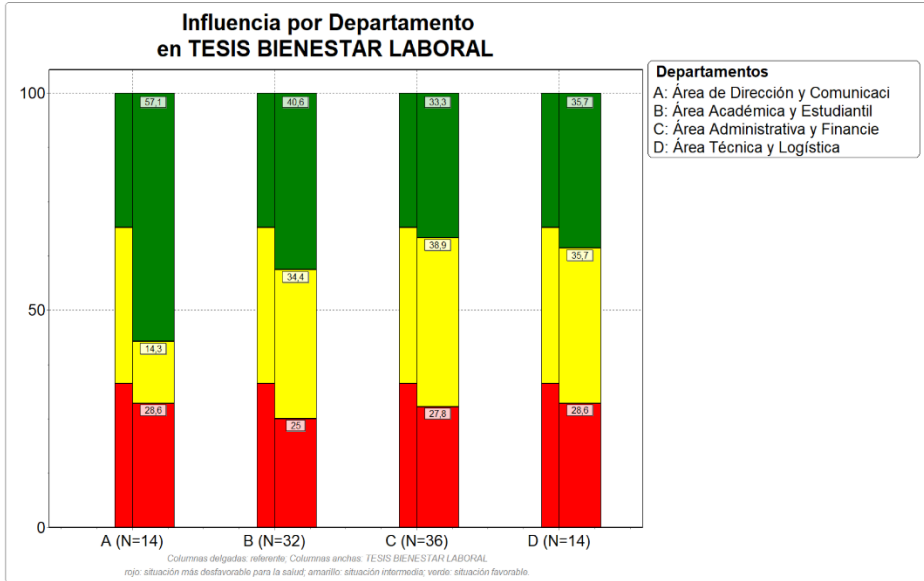


Gráfico 44. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.17. Justicia

**Definición.** Se refiere a la medida en que las personas trabajadoras son tratadas con equidad en su trabajo.

**Posible origen.** Tiene que ver con la toma de decisiones, la razonabilidad y la ética de sus fundamentos y las posibilidades reales de ser cuestionadas.

Se relaciona con la existencia de procedimientos que puedan impedir la arbitrariedad de las decisiones.

**Prevalencia de la exposición.** Un 13,5% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 6,3% a la intermedia y un 80,2% a la más favorable para la salud respecto a la Justicia.

**Tabla 44: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Justicia.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿se solucionan los conflictos de una manera justa?	63,5 [N=61]	19,8 [N=19]	16,7 [N=16]	[N=0]
¿se le reconoce a uno por el trabajo bien hecho?	64,6 [N=62]	8,3 [N=8]	27,1 [N=26]	[N=0]
¿la dirección considera con la misma seriedad las propuestas procedentes de todos los trabajadores?	71,9 [N=69]	11,5 [N=11]	16,7 [N=16]	[N=0]
¿se distribuyen las tareas de una forma justa?	58,3 [N=56]	22,9 [N=22]	18,8 [N=18]	[N=0]

Gráfico 45. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

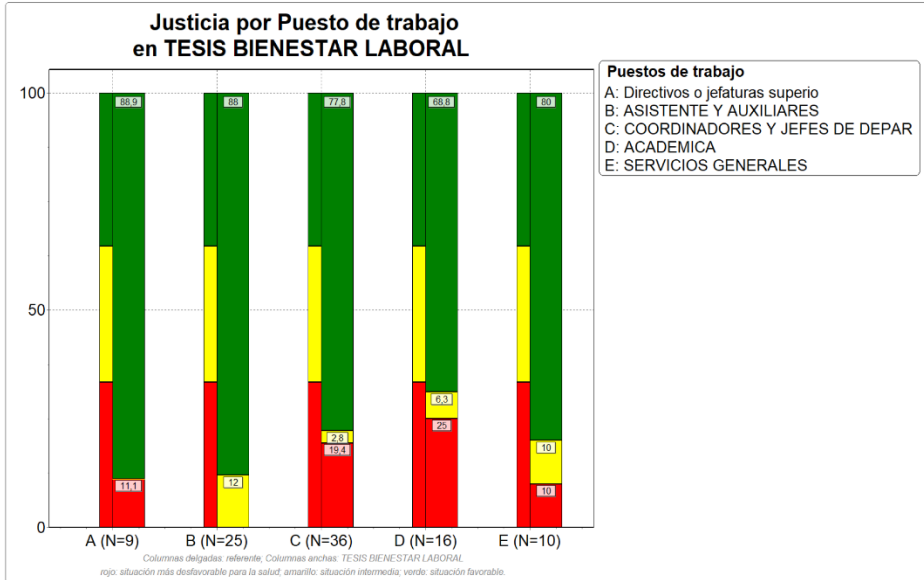


Gráfico 46. Prevalencia de exposición por sexo

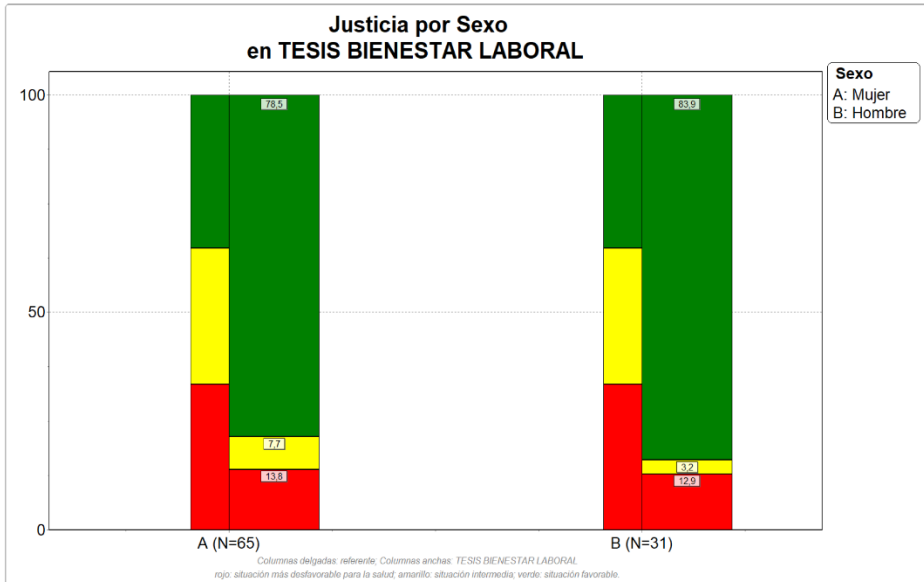
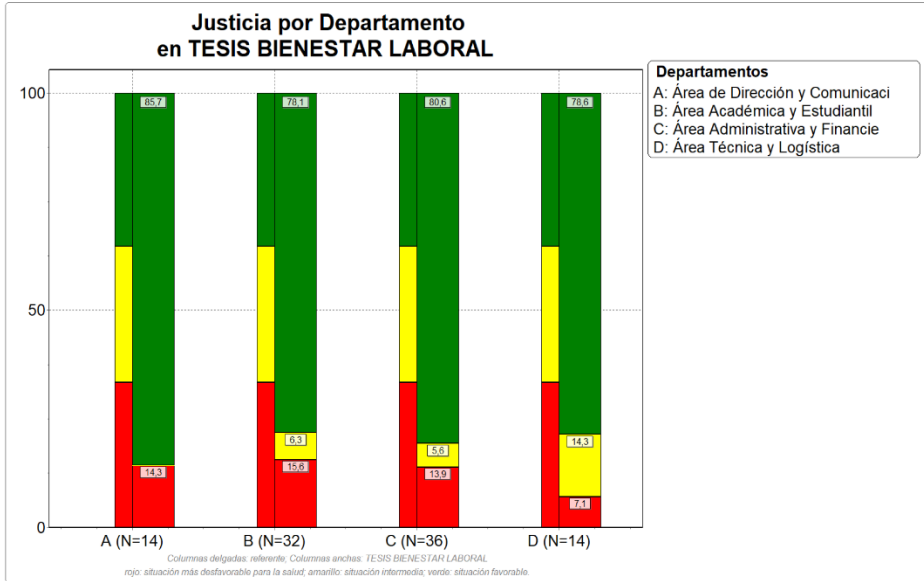


Gráfico 47. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.18. Sentido del trabajo

**Definición.** Es la relación que el trabajo tiene con otros valores distintos de tener un empleo y obtener ingresos, tales como la utilidad, la importancia o el valor social o el aprendizaje que implica.

**Posible origen.** Tiene que ver con el contenido del trabajo, con el significado de las tareas por sí mismas, y la visualización de su contribución al producto o servicio final.

El sentido facilita afrontar las exigencias.

**Prevalencia de la exposición.** Un 8,3% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 9,4% a la intermedia y un 82,3% a la más favorable para la salud respecto al Sentido del trabajo.

**Tabla 45: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Sentido del trabajo.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿tus tareas tienen sentido?	89,6 [N=86]	6,3 [N=6]	4,2 [N=4]	[N=0]
¿las tareas que haces te parecen importantes?	91,7 [N=88]	5,2 [N=5]	3,1 [N=3]	[N=0]
¿te sientes comprometido con tu profesión?	92,7 [N=89]	5,2 [N=5]	2,1 [N=2]	[N=0]

Gráfico 48. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

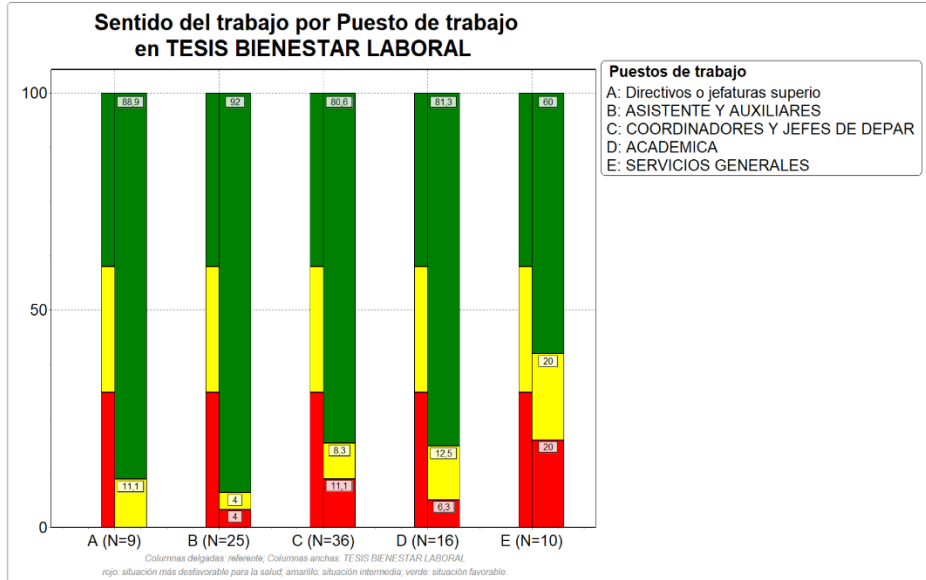


Gráfico 49. Prevalencia de exposición por sexo

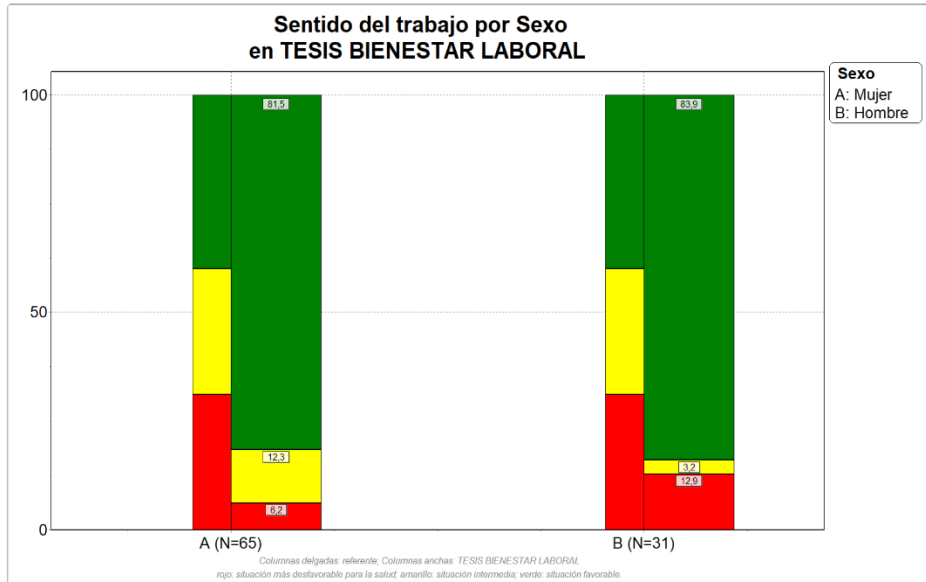
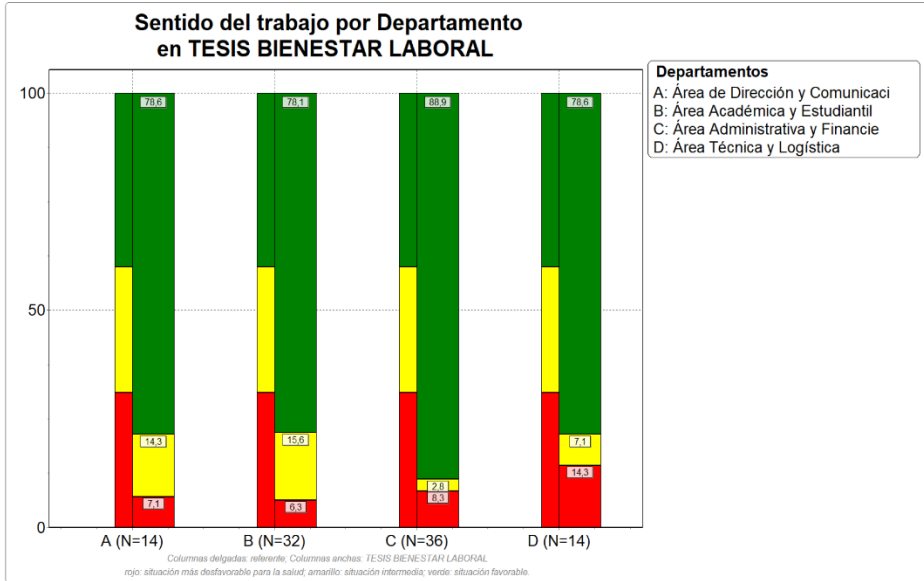


Gráfico 50. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.19. Posibilidades de desarrollo

**Definición.** Es el nivel de oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y adquirir nuevos.

**Posible origen.** Tiene mucho que ver con los niveles de complejidad y de variedad de las tareas, siendo el trabajo estandarizado y repetitivo, el paradigma de la exposición nociva. Se relaciona con los métodos de trabajo y producción y el diseño del contenido del trabajo (más rutinario, estandarizado o monótono en un extremo, más complejo y creativo en el otro) y con la influencia.

**Prevalencia de la exposición.** Un 6,3% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 14,6% a la intermedia y un 79,2% a la más favorable para la salud respecto a las Posibilidades de desarrollo.

**Tabla 46: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a las Posibilidades de desarrollo.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	88,5 [N=85]	5,2 [N=5]	6,3 [N=6]	[N=0]
¿tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	75,0 [N=72]	14,6 [N=14]	10,4 [N=10]	[N=0]
¿tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?	81,3 [N=78]	8,3 [N=8]	10,4 [N=10]	[N=0]
¿tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	85,4 [N=82]	8,3 [N=8]	6,3 [N=6]	[N=0]

Gráfico 51. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

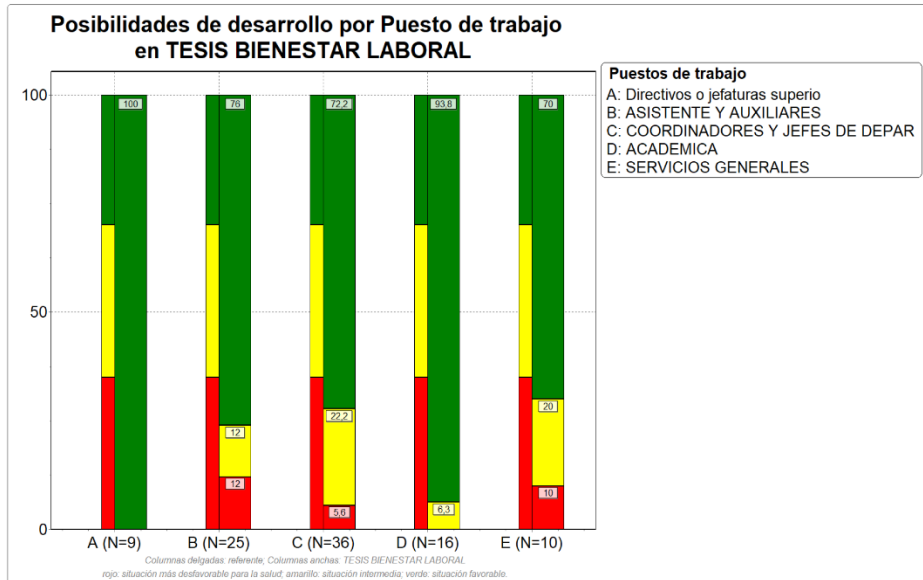


Gráfico 52. Prevalencia de exposición por sexo

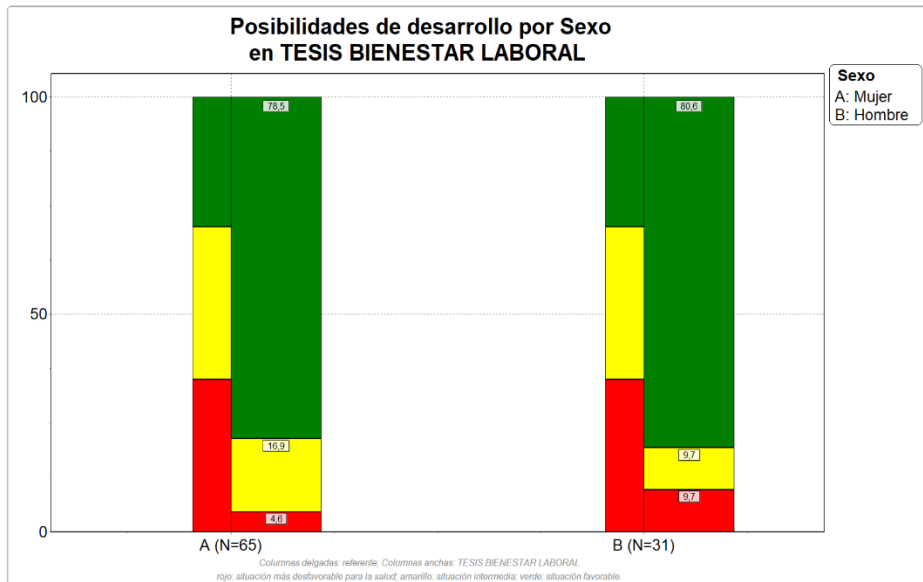
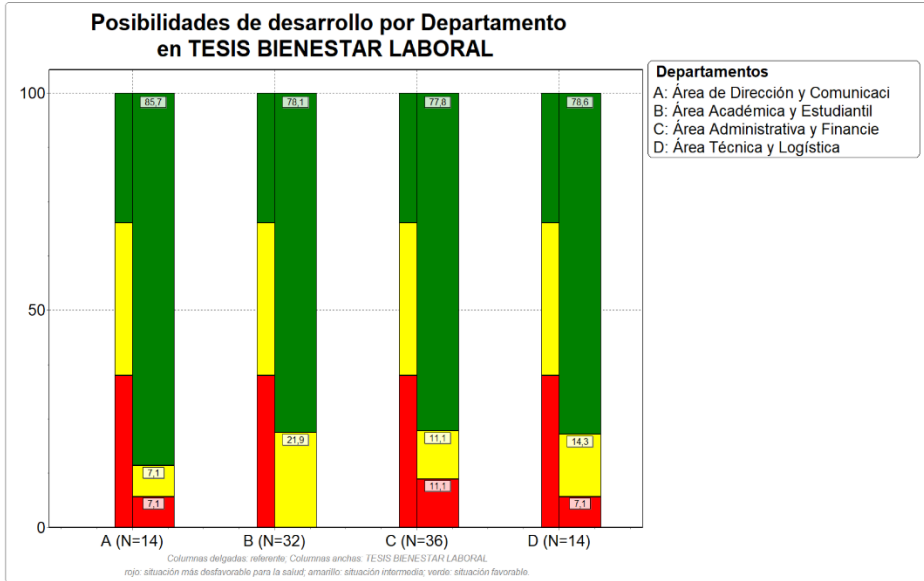


Gráfico 53. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.20. Reconocimiento

**Definición.** Es la valoración, respeto y trato justo por parte de la dirección en el trabajo.

**Posible origen.** Tiene que ver con múltiples aspectos de la gestión de personal, por ejemplo, con los métodos de trabajo si son o no participativos (sin “voz” no puede haber reconocimiento), con la existencia de arbitrariedad e inequidad en las promociones, asignación de tareas, de horarios, ..., con si se paga un salario acorde con las tareas realizadas, etc.

**Prevalencia de la exposición.** Un 6,3% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 3,1% a la intermedia y un 90,6% a la más favorable para la salud respecto al Reconocimiento.

**Tabla 47: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas al Reconocimiento.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿tu trabajo es valorado por la dirección?	71,9 [N=69]	13,5 [N=13]	14,6 [N=14]	[N=0]
¿la dirección te respeta en tu trabajo?	80,2 [N=77]	10,4 [N=10]	9,4 [N=9]	[N=0]
¿recibes un trato justo en tu trabajo?	76,0 [N=73]	14,6 [N=14]	9,4 [N=9]	[N=0]

Gráfico 54. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

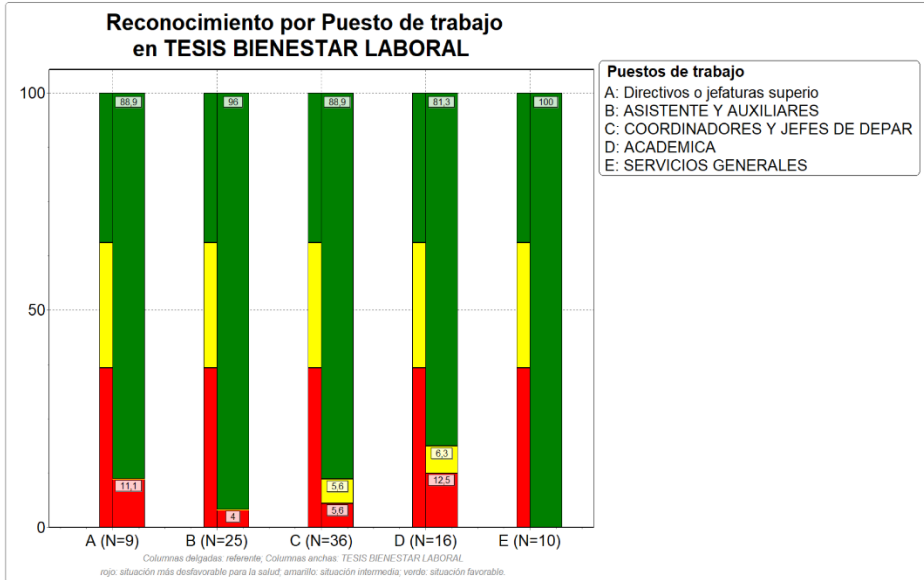


Gráfico 55. Prevalencia de exposición por sexo

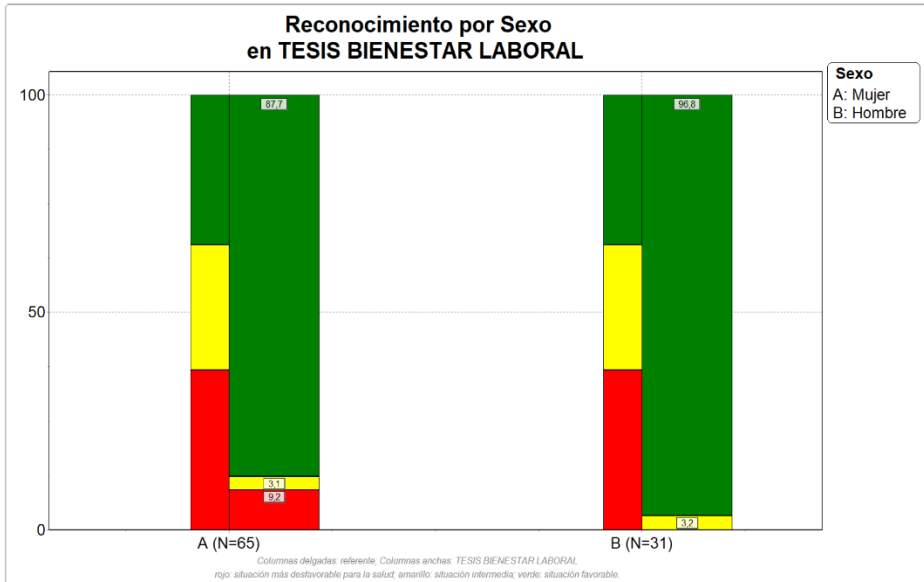
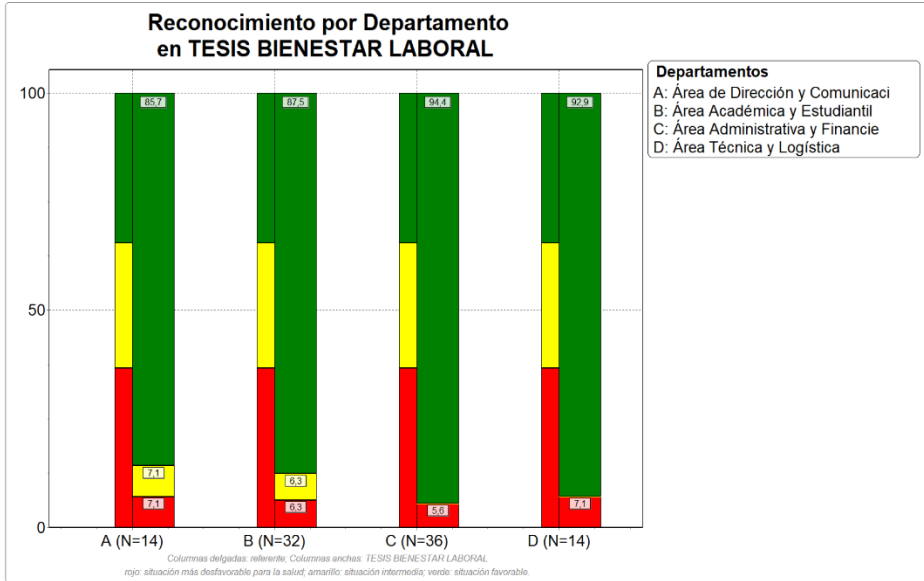


Gráfico 56. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

#### 4.4.21. Confianza vertical

**Definición.** Es la seguridad que se tiene de que dirección y trabajadores actuarán de manera adecuada o competente. En una relación de poder desigual, la confianza implica la seguridad de que quien ostenta más poder no sacará ventaja de la situación de vulnerabilidad de otras personas.

**Posible origen.** Tiene que ver con la fiabilidad de la información que fluye desde la dirección a los trabajadores, y con el nivel en que éstos puedan expresar su opinión. No puede haber confianza sobre la base de un trato injusto.

**Prevalencia de la exposición.** Un 4,2% de trabajadores/as de TESIS BIENESTAR LABORAL está expuesto a la situación más desfavorable, un 2,1% a la intermedia y un 93,8% a la más favorable para la salud respecto a la Confianza vertical.

**Tabla 48: Distribución de frecuencias de respuesta a las preguntas asociadas a la Confianza vertical.**

	En gran medida + En buena medida	En cierta medida	En alguna medida + En ninguna medida	No contesta
	%	%	%	N
¿confía la dirección en que los trabajadores hacen un buen trabajo?	78,1 [N=75]	13,5 [N=13]	8,3 [N=8]	[N=0]
¿te puedes fiar de la información procedente de la dirección?	91,7 [N=88]	3,1 [N=3]	5,2 [N=5]	[N=0]
¿los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?	58,3 [N=56]	15,6 [N=15]	26,0 [N=25]	[N=0]

Gráfico 57. Prevalencia de exposición por puesto de trabajo

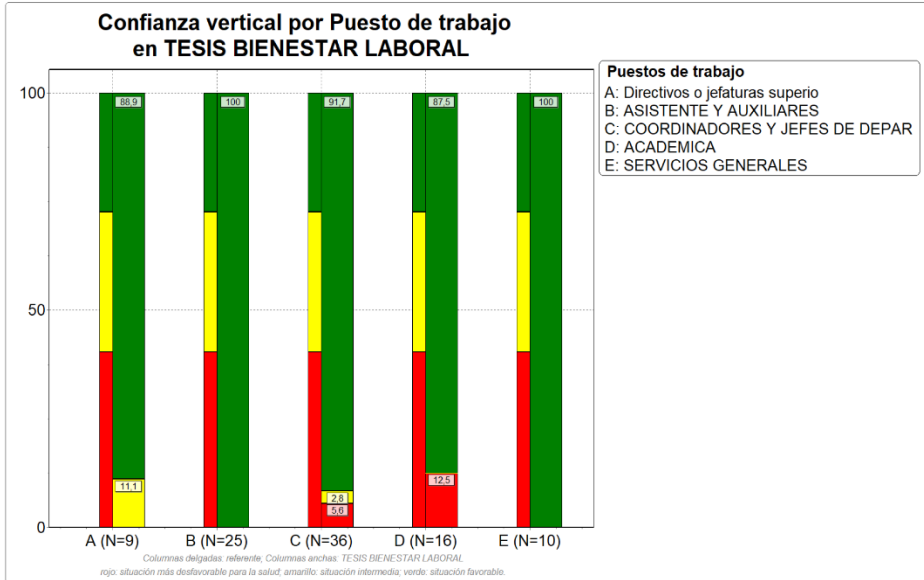


Gráfico 58. Prevalencia de exposición por sexo

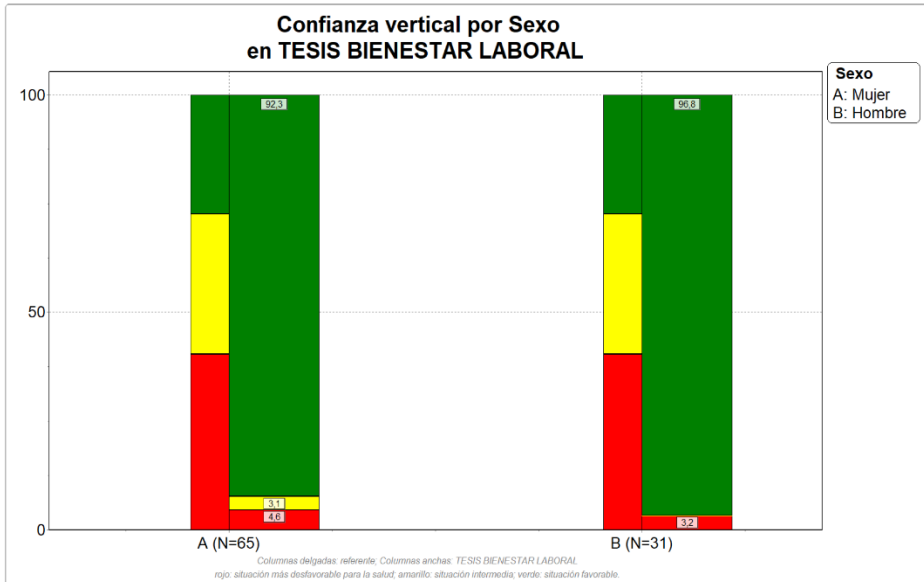
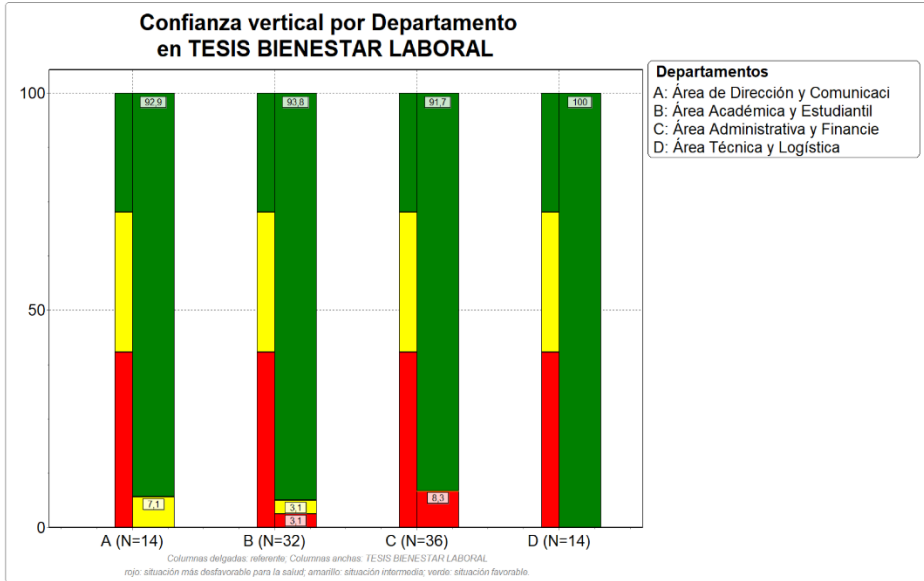


Gráfico 59. Prevalencia de exposición por departamento



El GT debe discutir estos resultados y proponer medidas preventivas siguiendo los pasos indicados en el apartado 4.4.1. y en el epígrafe 5.2 del manual del método.

## ANEXO I. CUESTIONARIO

# **CoPsoQ** **istas21**

---

## versión 2

**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS  
PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO**  
**Versión media para empresas de 25 y más trabajadores/as**  
**Adaptación para el estado español del Cuestionario Psicosocial  
de Copenhagen, CoPsoQ (Versión 2, 2014)**

Empresa: <b>TESIS BIENESTAR LABORAL</b>	Fecha de respuesta: <b>abril 2025</b>
---	---------------------------------------

Versión española del CoPsoQ. INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO ([www.copsoq.istas21.net](http://www.copsoq.istas21.net)). PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.

## INSTRUCCIONES

La respuesta al cuestionario que tienes en tus manos servirá para realizar **la evaluación de riesgos psicosociales**. Su objetivo es identificar, localizar y medir todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden representar un riesgo para la salud. Los resultados colectivos del cuestionario nos servirán para mejorarlas.

Se trata de un cuestionario **CONFIDENCIAL y ANÓNIMO**. Toda la información será analizada por personal técnico sujeto al mantenimiento del secreto profesional y utilizada exclusivamente para los fines descritos. En el informe de resultados no podrán ser identificadas las respuestas de ninguna persona de forma individualizada.

Su contestación es **INDIVIDUAL**. Por ello, te pedimos que respondas sinceramente a cada una de las preguntas sin previa consulta ni debate con nadie y que sigas las instrucciones de cada pregunta para contestar.

La mayoría de preguntas tienen **varias opciones de respuesta y debes señalar con una "X" la respuesta que consideres que describe mejor tu situación, ESCOGIENDO UNA SOLA OPCIÓN** entre las posibles respuestas: "*siempre / muchas veces/ algunas veces / sólo alguna vez / nunca*". Si tienes más de un empleo, te pedimos que refieras todas tus respuestas solamente al que haces en **TESIS BIENESTAR LABORAL**.

Es muy importante que contestes **TODAS LAS PREGUNTAS** ya que muchas se tratan conjuntamente, de manera que si dejas alguna pregunta sin contestar es probable que otras que hayas contestado se anulen y se pierda información para el análisis de resultados.

Forma de recogida del cuestionario: **en línea. El día de recogida será el jueves, 17 de abril de 2025.**

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de los riesgos psicosociales, se ha creado un **Grupo de Trabajo** formado por representantes de la dirección de la empresa, karen solorzano, representantes de los trabajadores/as, karen solorzano, y personal técnico del Servicio de Prevención, karen solorzano. Si necesitas realizar alguna consulta te puedes dirigir a cualquiera de sus miembros.

**Esta introducción al cuestionario supone una garantía legal de que todo el personal que va a trabajar para esta evaluación de riesgos, asumen y cumplen rigurosamente con todos y cada uno de los preceptos legales y éticos de protección de la intimidad y de los datos e informaciones personales. Una vez analizados, todos los cuestionarios serán destruidos.**

**MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

**I. En primer lugar, nos interesan algunos datos sobre ti y el trabajo doméstico-familiar**

1) Eres:

- Mujer
- Hombre

2) ¿Qué edad tienes?

- Menos de 31 años
- Entre 31 y 45 años
- Más de 45 años

**I. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo en TESIS BIENESTAR LABORAL y tus condiciones de trabajo.**

3) Indica en qué departamento o sección trabajas en la actualidad. Señala únicamente una opción.

- Área de Dirección y Comunicación
- Área Académica y Estudiantil
- Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General.)
- Área Técnica y Logística

4) Indica qué puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.

- Directivos o jefaturas superiores
- ASISTENTE Y AUXILIARES
- COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO
- ACADEMICA
- SERVICIOS GENERALES

5) ¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?

- Generalmente no
- Sí, generalmente de nivel superior
- Sí, generalmente de nivel inferior
- Sí, generalmente del mismo nivel
- Sí, tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel
- No lo sé

6) En el último año ¿tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Sólo alguna vez
- Nunca

7) ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?

- Sí
- No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa)
- No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)
- No lo sé

8) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en TESIS BIENESTAR LABORAL ?

- Menos de 30 días
- Entre 1 mes y hasta 6 meses
- Más de 6 meses y hasta 2 años
- Más de 2 años y hasta 5 años
- Más de 5 años y hasta 10 años
- Más de 10 años

9) ¿Qué tipo de relación laboral tienes con TESIS BIENESTAR LABORAL ?

- Administrativo Contrato Indefinido
- Administrativo Contrato Definido

10) Desde que entraste en TESIS BIENESTAR LABORAL ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?

- No
- Sí, una vez
- Sí, dos veces
- Sí, tres o más veces

11) Habitualmente ¿cuántos sábados al mes trabajas?

- Ninguno
- Alguno excepcionalmente
- Un sábado al mes
- Dos sábados
- Tres ó más sábados al mes

12) Habitualmente ¿cuántos domingos al mes trabajas?

- Ninguno
- Alguno excepcionalmente
- Un domingo al mes
- Dos domingos
- Tres ó más domingos al mes

13) ¿Cuál es tu horario de trabajo?

- Jornada Completa
- Media Jornada
- Turno Rotatorio

14) ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?

- No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida
- Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos
- Tengo hasta 30 minutos de margen
- Tengo más de media hora y hasta una hora de margen
- Tengo más de una hora de margen

15) Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Sólo alguna vez
- Nunca

16) ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?

- Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas
- Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas
- Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas
- Sólo hago tareas muy puntuales
- No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

17) ¿Con qué frecuencia te cambian la hora de entrada y salida o los días que tienes establecido trabajar?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Sólo alguna vez
- Nunca

18) Habitualmente ¿cuántas horas trabajas a la semana para TESIS BIENESTAR LABORAL ?

- 30 horas o menos
- De 31 a 35 horas
- De 36 a 40 horas
- De 41 a 45 horas
- Más de 45 horas

19) Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?

- Ninguno
- Algún día excepcionalmente
- De 1 a 5 días al mes
- De 6 a 10 días al mes
- 11 o más días al mes

20) Teniendo en cuenta el trabajo que tienes que realizar y el tiempo asignado, dirías que:

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) En tu departamento o sección falta personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La planificación es realista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La tecnología (máquinas, herramientas, ordenadores...) con la que trabajas es la adecuada y funciona correctamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21) ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?

- Siempre
- Muchas veces
- Algunas veces
- Sólo alguna vez
- Nunca

22) Aproximadamente ¿cuánto cobras neto al mes?

- 300 euros o menos
- Entre 301 y 450 euros
- Entre 451 y 600 euros
- Entre 601 y 750 euros
- Entre 751 y 900 euros
- Entre 901 y 1.200 euros
- Entre 1.201 y 1.500 euros
- Entre 1.501 y 1.800 euros
- Entre 1.801 y 2.100 euros
- Entre 2.101 y 2.400 euros
- Entre 2.401 y 2.700 euros
- Entre 2.701 y 3.000 euros
- Más de 3.000 euros

23) Tu salario es:

- Fijo
- Una parte fija y otra variable
- Todo variable (a destajo, a comisión)

24) Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias y contenidos de tu trabajo.  
Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
¿Con qué frecuencia...

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) tienes que trabajar muy rápido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) en tu trabajo se producen momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) te retrasas en la entrega de tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) la distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) tu trabajo requiere que trates a todo el mundo por igual aunque no tengas ganas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) tienes influencia sobre el ritmo al que trabajas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) tienes influencia sobre cómo realizas tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) tienes influencia sobre qué haces en el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) sientes que el trabajo en la empresa te consume tanta energía que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) sientes que el trabajo en la empresa te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas domésticas y familiares?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) piensas en las tareas domésticas y familiares cuando estás en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) te resulta imposible acabar tus tareas laborales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) en tu trabajo tienes que ocuparte de los problemas personales de otros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25) Continuando con las exigencias y contenidos de tu trabajo, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas:  
¿En qué medida...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) tus tareas tienen sentido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) las tareas que haces te parecen importantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) tu trabajo te afecta emocionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) es necesario mantener un ritmo de trabajo alto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) te sientes comprometido con tu profesión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) tu trabajo te da la oportunidad de mejorar tus conocimientos y habilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) te exigen en el trabajo ser amable con todo el mundo independientemente de la forma como te traten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) el ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26) Estas preguntas tratan del grado de definición de tus tareas. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

¿En qué medida...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) en tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) tu trabajo tiene objetivos claros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) tienes que hacer tareas que crees que deberían hacerse de otra manera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27) Las siguientes preguntas tratan del apoyo que recibes en el trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
¿Con qué frecuencia...

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) recibes ayuda y apoyo de tus compañeros en la realización de tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) tus compañeros están dispuestos a escuchar tus problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) tus compañeros hablan contigo sobre cómo haces tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) tienes un buen ambiente con tus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) sientes en tu trabajo que formas parte de un grupo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) os ayudáis en el trabajo entre compañeros y compañeras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) tu jefe inmediato está dispuesto a escuchar tus problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) recibes ayuda y apoyo de tu jefe inmediato en la realización de tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) tu jefe inmediato habla contigo sobre cómo haces tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28) Estas preguntas se refieren hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus condiciones de trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
¿Estás preocupado/a por ...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) si te trasladan a otro centro de trabajo, unidad, departamento o sección contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida...) contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) si te cambian de tareas contra tu voluntad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) si te despiden o no te renuevan el contrato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedases en paro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29) Las preguntas que siguen a continuación se refieren al reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
¿En qué medida...

	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ninguna medida
a) tu trabajo es valorado por la dirección?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) la dirección te respeta en tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) recibes un trato justo en tu trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) confía la dirección en que los trabajadores hacen un buen trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) te puedes fiar de la información procedente de la dirección?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) se solucionan los conflictos de una manera justa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) se le reconoce a uno por el trabajo bien hecho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) la dirección considera con la misma seriedad las propuestas procedentes de todos los trabajadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) los trabajadores pueden expresar sus opiniones y emociones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) se distribuyen las tareas de una forma justa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) tu actual jefe inmediato se asegura de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) tu actual jefe inmediato planifica bien el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) tu actual jefe inmediato distribuye bien el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) tu actual jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II. Las siguientes preguntas tratan de tu salud, bienestar y satisfacción

30) En general ¿dirías que tu salud es?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

31) Las preguntas que siguen se refieren a cómo te has sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS. Elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.  
Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) te has sentido agotado/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) te has sentido físicamente agotado/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) has estado emocionalmente agotado/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) has estado cansado/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) has tenido problemas para relajarte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) has estado irritable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) has estado tenso/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) has estado estresado/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32) Continuando con cómo te has sentido durante las cuatro últimas semanas, elige UNA SOLA RESPUESTA para cada pregunta.  
Durante las últimas cuatro semanas ¿con qué frecuencia...

	Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) has estado muy nervioso/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) te has sentido calmado/a y tranquilo/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) te has sentido desanimado/a y triste?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) te has sentido feliz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33) ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo, tomándolo todo en consideración? Elige UNA SOLA RESPUESTA.

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

**¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y COLABORACIÓN!**

## ANEXO II. MATRIZ EXPOSICIÓN, ORIGEN Y MEDIDAS PREVENTIVAS

La matriz es una herramienta que orienta al GT en el proceso de cómo definir las medidas preventivas. Por un lado ordena la información que se encuentra en este informe relacionada con la exposición que se está trabajando, y por otro, permite recoger las conclusiones a las que llega el GT en cuanto al origen de las exposiciones y las medidas preventivas.

MATRIZ EXPOSICIÓN, ORIGEN Y MEDIDAS PREVENTIVAS <sup>1</sup>			
DIMENSIÓN			
RESULTADOS DE LA EXPOSICIÓN Y SU LOCALIZACIÓN	RESULTADOS QUE ORIENTAN SOBRE EL ORIGEN DE LA EXPOSICIÓN	ORIGEN	MEDIDAS PREVENTIVAS
...	...	...	...

Esta matriz se debe rellenar para cada una de las exposiciones que identifica y valora este informe. En el apartado 4.4.1 del IP y en el epígrafe 5.2. del manual del método se explica detalladamente su contenido y proceso. En el anexo XI del manual se encuentran ejemplos.

A continuación se resume la información que se debe incluir en cada una de las columnas:

- **Dimensión.** Se identifica la dimensión que se está trabajando. Es conveniente leer su definición.
- **Resultados de la exposición y su localización.** Se plasma el porcentaje de trabajadores/as en la situación más desfavorable para la salud (rojo) de la empresa. Y también, atendiendo a la información que aparece en los gráficos, se recogen los puestos de trabajo, sexo y departamentos/secciones que presenten un porcentaje de trabajadores en rojo mayor a la población de referencia (escribir el porcentaje de exposición).
- **Resultados que orientan sobre el origen de la exposición.** Se recogen 1) las preguntas asociadas a la exposición que concentran un mayor porcentaje de plantilla en las respuestas negativas, es decir, en las que contribuyen a unas peores condiciones de trabajo; 2) las condiciones de trabajo (apartado 4.2. del informe) relacionadas con esos aspectos problemáticos; 3) los resultados de otras exposiciones relacionadas. Es conveniente leer "posible origen".
- **Origen.** Se recoge el acuerdo del GT sobre qué aspectos de la organización del trabajo están en el origen de lo expuesto en las columnas anteriores. Responde a la pregunta del porqué.
- **Medidas preventivas.** Se recogen las actuaciones acordadas en el GT para cambiar los aspectos de la organización del trabajo que están en el origen de la exposición a fin de eliminarla o reducirla. Responde a la pregunta qué hacer.

(1) La matriz se puede descargar en formato word desde la aplicación informática del método, así como desde la web [www.copsq.istas21.net](http://www.copsq.istas21.net) (apartado recursos/interpretar los resultados y acordar medidas preventivas)

## ANEXO III: MATRIZ PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA.



Con la información contenida en el informe preliminar y en las matrices de exposición, orígenes y medidas preventivas (documento final de la evaluación de riesgos) el grupo de trabajo dispone de información suficiente para establecer la planificación preventiva. La planificación de la actividad preventiva tiene como objetivos concretar y priorizar las medidas preventivas incorporando la información relacionada con su ejecución (fechas, responsables, medios humanos y materiales y presupuesto). En la priorización de las medidas preventivas debe tenerse en cuenta el art. 15.c. de la LPRL, que determina que las medidas preventivas deben combatir los riesgos en origen.

A completar por el grupo de trabajo.

OBJETIVO(S): .....				
<b>AMBITO DE APLICACIÓN:</b> <input type="checkbox"/> Empresa <input type="checkbox"/> Población diana. Señalar cuál(es): .....				
Medidas preventivas	Fecha inicio	Persona(s) ó unidad responsable	Recursos humanos y materiales	Observaciones
SEGUIMIENTO:				

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDAD PREVENTIVA PLURIANUAL		
Mes/Año	Ámbito de aplicación	Medidas preventivas

En el capítulo 6 del manual del método se explica detalladamente el contenido y proceso de estas matrices. En el anexo XV se encuentra un ejemplo.

## ANEXO IV: INFORMACIÓN ADICIONAL PARA LOS PLANES Y MEDIDAS DE IGUALDAD

El Comité de Seguridad y Salud acordó que aquellas preguntas del cuestionario de riesgos psicosociales contempladas en el apartado “condiciones de trabajo” se presentarían también según sexo en este anexo, con el objetivo de aportar datos al proceso de diagnóstico, negociación y aplicación de medidas y planes de igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Así mismo, los datos de exposición contenidos en los apartados anteriores de este informe se muestran para mujeres y hombres por separado, lo que también puede ser una información útil para este mismo objetivo.



Los datos que aquí se presentan serán válidos si las tasas de respuesta son iguales o superiores al 60% en la categoría hombre y mujer.

**Tabla 49: Tasa de respuesta**

Unidad de análisis	Tasa de respuesta mujeres	Tasa de respuesta hombres
Directivos o jefaturas superiores	140,0% [7]	40,0% [2] (*)
ASISTENTE Y AUXILIARES	113,3% [17]	80,0% [8]
COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	140,0% [21]	150,0% [15]
ACADEMICA	77,8% [14]	66,7% [2]
SERVICIOS GENERALES	42,9% [6] (*)	66,7% [4]

(\*) = "La tasa de respuesta no es suficiente para garantizar la validez de la información, que podría ser poco representativa para esta categoría de análisis"

En las tablas 50 y 51 se muestran algunas **CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS**.

**Tabla 50: Sexo**

Eres:	N	%
Mujer	65	67,7%
Hombre	31	32,3%
No contesta	0	
<b>Total</b>	<b>96</b>	

**Tabla 51: Edad**

¿Qué edad tienes?	N	% Mujeres	% Hombres
Menos de 31 años	24	29,2% [N=19]	16,1% [N=5]
Entre 31 y 45 años	49	44,6% [N=29]	64,5% [N=20]
Más de 45 años	23	26,2% [N=17]	19,4% [N=6]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0% [N=65]</b>	<b>100,0% [N=31]</b>

En las tablas 52 y 53 se muestra la distribución de la plantilla por sexo y **UNIDAD DE GESTIÓN y PUESTO DE TRABAJO**.

**Tabla 52: Puesto de trabajo**

Indica qué puesto de trabajo ocupas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	N	% Mujeres	% Hombres
Directivos o jefaturas superiores	9	10,8% [N=7]	6,5% [N=2]
ASISTENTE Y AUXILIARES	25	26,2% [N=17]	25,8% [N=8]
COORDINADORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	36	32,3% [N=21]	48,4% [N=15]
ACADEMICA	16	21,5% [N=14]	6,5% [N=2]
SERVICIOS GENERALES	10	9,2% [N=6]	12,9% [N=4]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0% [N=65]</b>	<b>100,0% [N=31]</b>

**Tabla 53: Departamento/Sección**

Indica en qué departamento o sección trabajas en la actualidad. Señala únicamente una opción.	N	% Mujeres	% Hombres
Área de Dirección y Comunicación	14	15,4% [N=10]	12,9% [N=4]
Área Académica y Estudiantil	32	36,9% [N=24]	25,8% [N=8]
Área Administrativa y Financiera (Finanzas, Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Administración General.)	36	38,5% [N=25]	35,5% [N=11]
Área Técnica y Logística	14	9,2% [N=6]	25,8% [N=8]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0% [N=65]</b>	<b>100,0% [N=31]</b>

**Características relativas al DISEÑO DE LA TAREA.**

**Tabla 54: Movilidad funcional**

¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo?	N	% Mujeres	% Hombres
Generalmente no	28	30,8% [N=20]	25,8% [N=8]
Sí, generalmente de nivel superior	12	15,4% [N=10]	6,5% [N=2]
Sí, generalmente de nivel inferior	10	4,6% [N=3]	22,6% [N=7]
Sí, generalmente del mismo nivel	21	24,6% [N=16]	16,1% [N=5]
Sí, tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel	20	18,5% [N=12]	25,8% [N=8]
No lo sé	5	6,2% [N=4]	3,2% [N=1]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0% [N=65]</b>	<b>100,0% [N=31]</b>

**Tabla 55: Participación directa consultiva**

¿En el último año ¿tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?	N	% Mujeres	% Hombres
Siempre	7	9,2% [N=6]	3,2% [N=1]
Muchas veces	14	12,3% [N=8]	19,4% [N=6]
Algunas veces	42	49,2% [N=32]	32,3% [N=10]
Sólo alguna vez	14	10,8% [N=7]	22,6% [N=7]
Nunca	19	18,5% [N=12]	22,6% [N=7]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

Características relativas a la **CONTRATACIÓN**.

**Tabla 56: Relación laboral**

¿Qué tipo de relación laboral tienes con TESIS BIENESTAR LABORAL ?	N	% Mujeres	% Hombres
Administrativo Contrato Indefinido	80	83,1% [N=54]	83,9% [N=26]
Administrativo Contrato Definido	16	16,9% [N=11]	16,1% [N=5]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tabla 57: Antigüedad**

¿Cuánto tiempo llevas trabajando en TESIS BIENESTAR LABORAL ?	N	% Mujeres	% Hombres
Menos de 30 días	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Entre 1 mes y hasta 6 meses	12	12,3% [N=8]	12,9% [N=4]
Más de 6 meses y hasta 2 años	25	24,6% [N=16]	29,0% [N=9]
Más de 2 años y hasta 5 años	12	10,8% [N=7]	16,1% [N=5]
Más de 5 años y hasta 10 años	17	21,5% [N=14]	9,7% [N=3]
Más de 10 años	30	30,8% [N=20]	32,3% [N=10]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

Características relativas a la **JORNADA**.

**Tabla 58: Horas semanales**

¿Habitualmente ¿cuántas horas trabajas a la semana para TESIS BIENESTAR LABORAL ?	N	% Mujeres	% Hombres
30 horas o menos	11	13,8% [N=9]	6,5% [N=2]
De 31 a 35 horas	5	4,6% [N=3]	6,5% [N=2]
De 36 a 40 horas	16	18,5% [N=12]	12,9% [N=4]
De 41 a 45 horas	30	29,2% [N=19]	35,5% [N=11]
Más de 45 horas	34	33,8% [N=22]	38,7% [N=12]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tabla 59: Horario**

¿Cuál es tu horario de trabajo?	N	% Mujeres	% Hombres
Jornada Completa	84	84,6% [N=55]	93,5% [N=29]
Media Jornada	11	15,4% [N=10]	3,2% [N=1]
Turno Rotatorio	1	0,0% [N=0]	3,2% [N=1]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tablas 60, 61 y 62. Adaptabilidad del tiempo de trabajo**

**Tabla 60:**

¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?	N	% Mujeres	% Hombres
No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida	83	89,2% [N=58]	80,6% [N=25]
Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos	7	6,2% [N=4]	9,7% [N=3]
Tengo hasta 30 minutos de margen	3	1,5% [N=1]	6,5% [N=2]
Tengo más de media hora y hasta una hora de margen	1	0,0% [N=0]	3,2% [N=1]
Tengo más de una hora de margen	2	3,1% [N=2]	0,0% [N=0]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tabla 61:**

¿Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora?	N	% Mujeres	% Hombres
Siempre	13	16,9% [N=11]	6,5% [N=2]
Muchas veces	8	9,2% [N=6]	6,5% [N=2]
Algunas veces	33	32,3% [N=21]	38,7% [N=12]
Sólo alguna vez	25	21,5% [N=14]	35,5% [N=11]
Nunca	17	20,0% [N=13]	12,9% [N=4]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tabla 62:**

¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?	N	% Mujeres	% Hombres
Siempre	10	13,8% [N=9]	3,2% [N=1]
Muchas veces	8	9,2% [N=6]	6,5% [N=2]
Algunas veces	27	27,7% [N=18]	29,0% [N=9]
Sólo alguna vez	20	15,4% [N=10]	32,3% [N=10]
Nunca	31	33,8% [N=22]	29,0% [N=9]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tablas 63 y 64. Días laborables**

**Tabla 63:**

¿Habitualmente ¿cuántos sábados al mes trabajas?	N	% Mujeres	% Hombres
Ninguno	14	16,9% [N=11]	9,7% [N=3]
Alguno excepcionalmente	38	40,0% [N=26]	38,7% [N=12]
Un sábado al mes	12	12,3% [N=8]	12,9% [N=4]
Dos sábados	15	13,8% [N=9]	19,4% [N=6]
Tres ó más sábados al mes	17	16,9% [N=11]	19,4% [N=6]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tabla 64:**

¿Habitualmente ¿cuántos domingos al mes trabajas?	N	% Mujeres	% Hombres
Ninguno	71	80,0% [N=52]	61,3% [N=19]
Alguno excepcionalmente	18	15,4% [N=10]	25,8% [N=8]
Un domingo al mes	4	3,1% [N=2]	6,5% [N=2]
Dos domingos	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Tres ó más domingos al mes	3	1,5% [N=1]	6,5% [N=2]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tablas 65 y 66. Exigencias de disponibilidad**

**Tabla 65:**

¿Con qué frecuencia te cambian la hora de entrada y salida o los días que tienes establecido trabajar?	N	% Mujeres	% Hombres
Siempre	2	3,1% [N=2]	0,0% [N=0]
Muchas veces	3	3,1% [N=2]	3,2% [N=1]
Algunas veces	9	9,2% [N=6]	9,7% [N=3]
Sólo alguna vez	18	20,0% [N=13]	16,1% [N=5]
Nunca	64	64,6% [N=42]	71,0% [N=22]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tabla 66:**

¿Habitualmente ¿cuántos días al mes prolongas tu jornada como mínimo media hora?	N	% Mujeres	% Hombres
Ninguno	15	18,5% [N=12]	9,7% [N=3]
Algún día excepcionalmente	24	21,5% [N=14]	32,3% [N=10]
De 1 a 5 días al mes	25	29,2% [N=19]	19,4% [N=6]
De 6 a 10 días al mes	11	9,2% [N=6]	16,1% [N=5]
11 o más días al mes	21	21,5% [N=14]	22,6% [N=7]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

**Tabla 67: Trabajo doméstico-familiar**

¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?	N	% Mujeres	% Hombres
Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas	36	47,7% [N=31]	16,1% [N=5]
Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas	27	24,6% [N=16]	35,5% [N=11]
Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas	11	10,8% [N=7]	12,9% [N=4]
Sólo hago tareas muy puntuales	19	12,3% [N=8]	35,5% [N=11]
No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas	3	4,6% [N=3]	0,0% [N=0]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	96	100,0 % [N=65]	100,0 % [N=31]

Las tablas siguientes muestran las características de algunos **RECURSOS**

**Tabla 68:**

En tu departamento o sección falta personal	N	% Mujeres	% Hombres
Siempre	23	24,6% [N=16]	22,6% [N=7]
Muchas veces	26	27,7% [N=18]	25,8% [N=8]
Algunas veces	26	27,7% [N=18]	25,8% [N=8]
Sólo alguna vez	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Nunca	21	20,0% [N=13]	25,8% [N=8]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	96	100,0 % [N=65]	100,0 % [N=31]

**Tabla 69:**

La planificación es realista	N	% Mujeres	% Hombres
Siempre	23	26,2% [N=17]	19,4% [N=6]
Muchas veces	23	20,0% [N=13]	32,3% [N=10]
Algunas veces	30	38,5% [N=25]	16,1% [N=5]
Sólo alguna vez	12	10,8% [N=7]	16,1% [N=5]
Nunca	8	4,6% [N=3]	16,1% [N=5]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	96	100,0 % [N=65]	100,0 % [N=31]

**Tabla 70:**

La tecnología (máquinas, herramientas, ordenadores...) con la que trabajas es la adecuada y funciona correctamente	N	% Mujeres	% Hombres
Siempre	36	35,4% [N=23]	41,9% [N=13]
Muchas veces	22	26,2% [N=17]	16,1% [N=5]
Algunas veces	23	21,5% [N=14]	29,0% [N=9]
Sólo alguna vez	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Nunca	15	16,9% [N=11]	12,9% [N=4]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	96	100,0 % [N=65]	100,0 % [N=31]

Características relativas al **SALARIO**.

**Tabla 71: Salario**

¿Aproximadamente ¿cuánto cobras neto al mes?	N	% Mujeres	% Hombres
300 euros o menos	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Entre 301 y 450 euros	2	3,1% [N=2]	0,0% [N=0]
Entre 451 y 600 euros	8	7,7% [N=5]	9,7% [N=3]
Entre 601 y 750 euros	34	40,0% [N=26]	25,8% [N=8]
Entre 751 y 900 euros	15	15,4% [N=10]	16,1% [N=5]
Entre 901 y 1.200 euros	15	10,8% [N=7]	25,8% [N=8]
Entre 1.201 y 1.500 euros	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Entre 1.501 y 1.800 euros	4	6,2% [N=4]	0,0% [N=0]
Entre 1.801 y 2.100 euros	2	1,5% [N=1]	3,2% [N=1]
Entre 2.101 y 2.400 euros	4	3,1% [N=2]	6,5% [N=2]
Entre 2.401 y 2.700 euros	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Entre 2.701 y 3.000 euros	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
Más de 3.000 euros	12	12,3% [N=8]	12,9% [N=4]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	96	100,0 % [N=65]	100,0 % [N=31]

**Tabla 72: Composición del salario**

Tu salario es:	N	% Mujeres	% Hombres
Fijo	73	75,4% [N=49]	77,4% [N=24]
Una parte fija y otra variable	15	15,4% [N=10]	16,1% [N=5]
Todo variable (a destajo, a comisión)	8	9,2% [N=6]	6,5% [N=2]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	96	100,0 % [N=65]	100,0 % [N=31]

**Tabla 73: Correspondencia trabajo-salario**

¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocida salarialmente?	N	% Mujeres	% Hombres
Sí	45	44,6% [N=29]	51,6% [N=16]
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de comercial pero me pagan como administrativa)	12	15,4% [N=10]	6,5% [N=2]
No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de administrativa pero me pagan como comercial)	8	7,7% [N=5]	9,7% [N=3]
No lo sé	31	32,3% [N=21]	32,3% [N=10]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>

La tabla siguiente muestra la **PROMOCIÓN**.

**Tabla 74: Promoción**

¿Desde que entraste en TESIS BIENESTAR LABORAL ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?	N	% Mujeres	% Hombres
No	56	58,5% [N=38]	58,1% [N=18]
Sí, una vez	31	30,8% [N=20]	35,5% [N=11]
Sí, dos veces	7	7,7% [N=5]	6,5% [N=2]
Sí, tres o más veces	2	3,1% [N=2]	0,0% [N=0]
No contesta	0	0,0% [N=0]	0,0% [N=0]
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100,0 % [N=65]</b>	<b>100,0 % [N=31]</b>