

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



El bienestar laboral y su relación con el desempeño:
Propuesta para trabajadores administrativos de un
organismo académico en una Universidad Pública

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

JESÚS HUMBERTO GUTIÉRREZ FLORES

DRA. EN C.E.A. ROSA MARÍA NAVA ROGEL

PH. D. DANIEL ARTURO CERNAS ORTIZ

DR. EN O. Y D.H. SAHID ISRAEL MULHIA ROMERO

COMITÉ TUTORIAL

TOLUCA, MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2025

Resumen

En el contexto de las universidades públicas mexicanas, el bienestar laboral de los trabajadores administrativos ha sido un tema poco explorado, a pesar de su relevancia para el funcionamiento institucional. Este trabajo se centra en una propuesta para mejorar el bienestar y el desempeño de estos colaboradores, partiendo de un estudio realizado en un organismo académico con las mayor matrículas de la universidad pública a la que pertenece. Esta investigación parte de una premisa clara: aunque existen evidencias que vinculan el bienestar laboral con un mejor desempeño, en esta institución no se cuenta con programas específicos ni con mecanismos adecuados para poder evaluar el rendimiento de los trabajadores administrativos.

La base de este estudio se apoya en la teoría de los dos factores de Herzberg, que distingue entre factores de higiene y factores motivacionales. Los primeros, como el salario, las condiciones laborales, la seguridad en el empleo y las relaciones sociales, no generan satisfacción por sí mismos, pero su ausencia sí puede provocar malestar. Por otro lado, los factores motivacionales, como el desarrollo personal, el reconocimiento, el logro, el trabajo estimulante y la responsabilidad, sí tienen el potencial de fomentar la satisfacción y el compromiso laboral. Esta distinción es clave para entender cómo se puede intervenir en el entorno laboral para mejorar la experiencia de los trabajadores.

El bienestar laboral, según las fuentes consultadas para este estudio, se refiere a un estado en el que los empleados se sienten saludables, seguros y satisfechos en su entorno de trabajo. Este concepto abarca dimensiones físicas, mentales y sociales y se relaciona con la percepción que los colaboradores tienen sobre su ambiente laboral. Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera al bienestar laboral como una prioridad dentro de los objetivos de desarrollo sostenible, destacando su impacto en la productividad, la retención de talento y la imagen institucional. Además, la teoría de la autodeterminación,

desarrollada por Ryan y Deci, aporta una visión más profunda del bienestar, distinguiendo entre el bienestar hedónico, que se centra en el placer y la ausencia de dolor, y el bienestar eudaimónico, que se enfoca en el desarrollo personal y el sentido de propósito.

Este estudio también se enfoca en el desempeño laboral, que se entiende como el conjunto de acciones y comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. El desempeño laboral se evalúa a través de dimensiones como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la organización del tiempo, el enfoque a resultados, la creatividad, la ética, las competencias digitales y las relaciones interpersonales. A pesar de que existen diversos métodos para su evaluación, para este trabajo, sólo fue posible realizar una autoevaluación.

En el caso específico del organismo académico analizado, se identificó que no existen programas formales de bienestar laboral ni instrumentos para evaluar el desempeño. Aunque algunos trabajadores sindicalizados tienen acceso a jornadas de salud y apoyo psicológico, estas iniciativas son opcionales y no están disponibles para todos. La falta de personal administrativo en proporción al crecimiento de la matrícula ha generado una sobrecarga de trabajo, lo que ha derivado en desánimo y desgaste entre los colaboradores. A pesar de contar con infraestructura y recursos, la institución no ha implementado acciones concretas para atender estas necesidades.

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, aplicando cuestionarios a una muestra de 31 trabajadores administrativos. Se evaluaron las variables de bienestar laboral y desempeño, considerando dimensiones específicas de cada una. Los resultados mostraron que, en general, los trabajadores perciben un buen nivel de desempeño, pero un nivel medio o bajo de bienestar laboral. Las correlaciones más significativas se encontraron entre el enfoque a resultados y la somatización, lo que sugiere que la presión por cumplir metas puede generar malestares físicos. También se observó una relación significativa entre el enfoque

a resultados y las expectativas, indicando que los trabajadores que se esfuerzan por alcanzar objetivos, esperan reconocimiento y recompensas. Finalmente, se identificó una correlación entre las relaciones interpersonales y la alineación negativa, lo que podría interpretarse como una compensación emocional ante tareas poco significativas o falta de sentido organizacional.

A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de intervención centrada en dos ejes: somatización y alineación negativa. Para atender la somatización, se sugieren talleres de autocuidado, pausas activas, atención psicológica y campañas de identificación de síntomas relacionados con el estrés. En cuanto a la alineación negativa, se propone implementar acciones de reconocimiento, capacitación en habilidades blandas y digitales, y espacios para que los trabajadores propongan mejoras en los procesos internos. Estas medidas buscan fortalecer el sentido de pertenencia, la motivación y el desarrollo profesional del personal administrativo.

Además, se plantean acciones específicas para mejorar el desempeño laboral, enfocadas en las competencias digitales, el trabajo en equipo y la creatividad. Se recomienda ofrecer cursos prácticos sobre herramientas tecnológicas, gestión del tiempo, resolución de conflictos y técnicas de ideación. Estas capacitaciones pueden realizarse de forma presencial o virtual, utilizando plataformas accesibles como Udemy o Google Workspace.

En conclusión, el bienestar laboral no debe considerarse un lujo, sino una necesidad para garantizar un entorno saludable y productivo. La investigación demuestra que existe una relación directa entre el bienestar y el desempeño, y que intervenir en estas áreas puede generar beneficios significativos para los trabajadores y para la institución. Aunque el camino hacia la implementación de programas efectivos puede ser un camino largo de recorrer, establecer mecanismos de evaluación y seguimiento es fundamental para lograr un cambio real. Este estudio busca sentar un precedente en el ámbito de la Administración de Recursos Humanos en universidades públicas, destacando la importancia de cuidar a quienes sostienen el funcionamiento diario de las instituciones educativas.

Índice

Índice de figuras y tablas.....	8
Introducción.....	9
Capítulo 1. Bienestar laboral y desempeño	11
1.1 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	12
1.1.1 Factores Higiénicos.....	12
1.1.1.1 Factores Económicos	13
1.1.1.2 Condiciones Laborales	14
1.1.1.3 Seguridad Laboral	14
1.1.1.4 Factores Sociales	15
1.1.2 Factores Motivacionales	15
1.1.2.1 Desarrollo Personal	15
1.1.2.2 Reconocimiento	16
1.1.2.3 Logro y autorrealización	16
1.1.2.4 Trabajo estimulante	16
1.1.2.5 Responsabilidad	17
1.2 El Bienestar Laboral.....	17
1.2.1 Definición de bienestar laboral.....	17
1.2.2 Tipos de bienestar según la OMS	18
1.2.2.1 Bienestar físico	18
1.2.2.2 Bienestar mental.....	19
1.2.2.3 Bienestar social	19
1.2.3 Tipos de bienestar laboral según la teoría de la autodeterminación.....	19
1.2.3.1 Bienestar Hedónico	20
1.2.3.2 Bienestar Eudaimónico.....	20
1.2.4 Tipos de motivación según la teoría de la autodeterminación	20
1.2.4.1 Motivación extrínseca	21
1.2.4.2 Motivación intrínseca	21
1.2.4.3 Desmotivación	21
1.2.5 Conductas considerando el grado de internalización	22
1.2.5.1 Completamente autodeterminada	22
1.2.5.2 No determinada	22
1.2.5.3 Alienación Negativa	23
1.2.6 Modelos teóricos de bienestar laboral	23
1.2.6.1 Modelo de Demandas y Recursos Laborales.....	23
1.2.6.2 Modelo de HERO.....	24
1.2.6.3 Modelo de la felicidad	24
1.2.7 Dimensiones del bienestar laboral	26
1.2.7.1 Afectos.....	26
1.2.7.2 Competencias.....	26
1.2.7.3 Expectativas	26
1.2.7.4 Somatización	27
1.2.7.5 Desgaste.....	27

1.2.7.6 Alineación negativa.....	27
1.3 Desempeño Laboral.....	27
1.3.1 Definición de desempeño laboral.....	27
1.3.2 Medición del desempeño laboral.....	28
1.3.2.1 Desempeño de la tarea.....	28
1.3.2.1.1 Comunicación.....	28
1.3.2.1.2 Trabajo en equipo.....	29
1.3.2.1.3 Resolución de problemas.....	29
1.3.2.1.4 Organización y administración del tiempo.....	29
1.3.2.1.5 Enfoque a resultados.....	29
1.3.2.1.6 Competencias Digitales.....	29
1.3.2.2 Desempeño contextual.....	29
1.3.2.2.1 Pensamiento estratégico.....	30
1.3.2.2.2 Innovación y Creatividad.....	30
1.3.2.2.3 Ética y Valores.....	30
1.3.2.2.4 Relaciones Interpersonales.....	30
1.3.3 Métodos para evaluar el desempeño laboral.....	30
1.3.3.1 Método de escalas gráficas.....	31
1.3.3.2 Evaluación por competencias.....	31
1.3.3.3 Evaluación 360 grados.....	31
1.3.3.4 Evaluación 180 grados.....	32
1.3.3.5 Autopercepción del desempeño.....	32
1.4 Estudios que explican la relación entre Bienestar Laboral y Desempeño.....	32

Capítulo 2. El entorno de los trabajadores administrativos de las universidades públicas en México..... 34

2.1. Las universidades públicas en México: amenazas y oportunidades para el área de Recursos Humanos.....	35
2.1.1. Entorno Político y Legal.....	35
2.1.2. Entorno Económico.....	35
2.1.3. Entorno Social y Cultural.....	36
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	36
2.2. El organismo académico sujeto de estudio.....	36
2.2.1. Historia, misión, visión, filosofía y valores.....	36
2.2.2. Organigrama.....	39
2.2.3. Características de los trabajadores administrativos.....	40
2.2.3.1 Puestos sindicalizados.....	40
2.2.3.2 Puestos de confianza.....	40
2.2.4. Evaluación del desempeño en los trabajadores administrativos.....	41
2.2.5. Debilidades y fortalezas en la gestión de Recursos Humanos para trabajadores administrativos.....	41

Capítulo 3. Método de trabajo..... 44

3.1 Planteamiento del problema.....	45
-------------------------------------	----

3.1.1 Descripción del problema.....	45
3.1.2 Justificación teórica y práctica	46
3.1.3 Preguntas de investigación	47
3.2 Objetivos de investigación	48
3.2.1 Objetivo general	48
3.2.2 Objetivos específicos	48
3.3 Metodología	48
3.3.1 Tipo de investigación	48
3.3.2 Diseño de investigación	49
3.4 Población y muestra.....	49
3.4.1 Descripción de la población	49
3.4.2 Muestra	49
3.5 Variables del estudio.....	50
3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	54
3.6.1 Técnicas utilizadas para la recolección de datos.....	54
3.6.2 Instrumento de recolección de datos	54
Capítulo 4. Diagnóstico	55
4.1 Diagnóstico sobre el instrumento de recolección de datos.....	56
4.2 Descriptivos.....	57
4.2.1 De la muestra de estudio	57
4.2.2 Medias de variables compuestas	58
4.2.3 Diferencias significativas entre grupos de las dimensiones de desempeño y bienestar laboral	59
4.3 Correlaciones	59
4.4 Discusión de resultados	61
Capítulo 5. Propuestas	63
5.1 Propuesta para la creación de un programa de Bienestar Laboral.....	64
5.1.1 Eje 1: Somatización	66
5.1.2 Eje 2: Expectativas.....	68
5.1.3 Eje 3: Alienación Negativa	69
5.2 Propuesta para mejorar el desempeño.....	70
5.2.1 Capacitación en competencias digitales	70
5.2.2 Trabajo en equipo	70
5.2.3 Innovación y creatividad.....	71
Conclusiones	72
Bibliografía.....	75
Anexo: cuestionario aplicado.....	82

Índice de figuras y tablas

Figura 1 Organigrama	39
Tabla 1 Factores internos que afectan el desarrollo de un programa de bienestar laboral.....	43
Tabla 2 Distribución de la muestra	50
Tabla 3 Definiciones conceptuales y operacionales	51
Tabla 4 Confiabilidad del instrumento	56
Tabla 5 Población y muestra	57
Tabla 6 Medias de variables compuestas	58
Tabla 7 Correlaciones significativas entre las dimensiones.....	60
Tabla 8 Acciones para el programa de Bienesta Laboral	65

Introducción

La concientización por algunas organizaciones sobre la importancia de mantener un alto grado de bienestar laboral entre los empleados, se fortaleció a inicios de 1920. Sin embargo, en los últimos años, este término ha adquirido mayor importancia, porque se considera necesario para el éxito de las organizaciones.(Sánchez-Altamirano, Galván-Vela, Ravina-Ripoll y Sánchez-Limón, 2025). Por su parte, las organizaciones han reconocido que es necesario medir el desempeño, porque es una base para alcanzar los objetivos de las organizaciones (Bautista-Cuello, Cienfuegos & Aguilar, 2020).

A pesar de que existen varias investigaciones que muestran la relación significativa entre el bienestar laboral y el desempeño (Perió, Montesa & Soriano, 2021), para los trabajadores administrativos del organismo de educación superior sujeto de este estudio, desde sus orígenes, no se ha realizado una medición del desempeño ni tampoco se ha desarrollado un programa encaminado a mejorar el bienestar laboral. Por tanto, no hay manera de medir el impacto de ningún programa en el área de Recursos Humanos.

Por lo anterior, en este estudio se planteó el objetivo de analizar la relación que tiene el bienestar laboral sobre el desempeño de los trabajadores administrativos del organismo académico sujeto de estudio, para desarrollar una propuesta de un programa de bienestar.

Entre los hallazgos más importantes, se encontró que el enfoque a resultados y las relaciones interpersonales (dimensiones del desempeño), sí tienen una correlación significativa con expectativas, somatización y alineación (dimensiones del bienestar).

Se recomienda que se destinen más recursos y se fortalezca el apoyo institucional y el reconocimiento a los trabajadores, para reducir el agotamiento emocional. Además, es conveniente que se gestionen adecuadamente las expectativas si se

fomenta el enfoque a resultados, para que la motivación aumente, considerando que los trabajadores tienden a esperar recompensas similares a su desempeño. Finalmente, se reconoce que las buenas relaciones interpersonales pueden actuar como un escape ante un entorno laboral con poca alineación organizacional o tareas poco significativas.

Se concluye que, para lograr el bienestar laboral de los colaboradores, se debe realizar un plan a largo plazo, ya que requiere de un compromiso por parte de los líderes de cada departamento. Además, es necesario definir y establecer instrumentos de evaluación que permitan medir el bienestar y el desempeño de manera continua.

El documento se divide en cinco capítulos y un apartado de conclusiones. En el primer capítulo se aborda sobre los conceptos teóricos que dan fundamento a la investigación, centrada en el bienestar laboral y el desempeño, considerando la teoría de los dos factores de Herzberg como eje teórico del estudio. En el segundo capítulo se expone el contexto actual de los trabajadores administrativos del organismo académico perteneciente a una universidad pública estatal, con respecto al bienestar laboral y el desempeño. En el tercer capítulo se explica el camino que se siguió para obtener la evidencia empírica de la investigación, describiendo el problema, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las variables involucradas, así como el procedimiento, técnica e instrumento utilizados para la recolección de datos. En el cuarto capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos, así como su interpretación, que fueron la base del diagnóstico. En el quinto capítulo se presenta una propuesta derivada del análisis de los resultados para poner en práctica algunas recomendaciones. Finalmente, se presentan las conclusiones en las que se explican las limitaciones y las posibles líneas de investigación que pueden seguirse.

Capítulo 1. Bienestar laboral y desempeño

Este capítulo explica algunas teorías que han surgido para comprender los factores que influyen en el desempeño y el bienestar laboral de los empleados. Sin embargo, se centra en el análisis de las aportaciones de Herzberg con su teoría de los dos factores, fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

1.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

También conocida como la “Teoría de Herzberg”, porque fue desarrollada por Frederick Herzberg a partir de sus investigaciones realizadas sobre la motivación de los individuos en el trabajo (Herzberg, Bausner & Snyderman, 2017). Sugiere que existen dos conjuntos de factores independientes que tienen influencia tanto en la satisfacción como en la insatisfacción laboral. Herzberg denomina a estos factores como higiénicos o extrínsecos y motivacionales o intrínsecos.

1.1.1 Factores Higiénicos

Son aquellos que tienen relación con el contexto en el que se desempeña el trabajador, son necesidades primarias que pueden llegar a ser fundamentales para prevenir la insatisfacción y garantizar un buen ambiente laboral. Este factor se refiere a las condiciones laborales y al entorno de trabajo (Herzberg, Bausner & Snyderman, 2017). Los factores higiénicos más importantes son el salario, las condiciones físicas del trabajo, las políticas de la organización y las relaciones interpersonales.

Al respecto, Gutiérrez Bazán (2015) explica que los factores de higiene tienen una influencia significativa en el clima organizacional, así mismo encontró que éstos explican hasta un 88.10% de la percepción del clima organizacional, destacando la importancia de tener buenas condiciones laborales, políticas de empresa y sobre todo, contar con buenas relaciones interpersonales.

Por su parte, Manso Pinto (2002) analiza el aporte de Herzberg y lo explica con una analogía médica, comparando los factores de higiene con la medicina preventiva. Señala que estos factores no producen satisfacción por sí mismos, pero cuando no

están presentes pueden causar insatisfacción. Es similar a la higiene médica: no cura enfermedades, pero sí ayuda a evitarlas. De la misma forma, los factores higiénicos no motivan directamente, pero sí evitan el malestar en los trabajadores.

Además, Manso Pinto (2002) señala que muchas organizaciones cometen el error de enfocarse solo en mejorar los factores de higiene (por ejemplo, aumentando salarios o beneficios), olvidando los factores motivacionales. Esto lleva a una mejora temporal en la satisfacción, sin embargo, no aumenta sostenidamente la motivación o la productividad.

Dentro de los factores higiénicos, pueden observarse de cuatro tipos: los de tipo económico, las condiciones laborales, la seguridad laboral y los factores sociales (Herzberg, Bausner & Snyderman, 2017).

1.1.1.1 Factores Económicos

Se conforman con todos aquellos factores monetarios, incluyendo el salario y otras retribuciones monetarias que reciben los trabajadores por su tlabor, de modo que si los sueldos no son adecuados o los trabajadores no los perciben justos, pueden generar insatisfacción (Herzberg, 1959).

Como ejemplo, Madero Gómez (2019) realiza un estudio en Monterrey, México, encontrando que el aguinaldo es el factor económico más valorado por los trabajadores, incluso superando a otros incentivos no monetarios. Con esto, concluye que los factores económicos son importantes para la satisfacción, pero también deben ser complementados con elementos motivacionales para lograr un impacto prolongado.

Por otro lado, Herrera Montalvo & González Salvador (2013), aplicaron la teoría de Herzberg en una empresa de Guayaquil, Ecuador. Lograron identificar que los estímulos económicos como el salario y los bonos, son percibidos como las condiciones mínimas necesarias; sin embargo, no son suficientes para motivar al

personal, si no se acompañan de otro tipo de reconocimientos y oportunidades de desarrollo.

1.1.1.2 Condiciones Laborales

Corresponden más al medio ambiente del lugar de trabajo, que sea un lugar limpio, que exista seguridad y que cuente con equipamiento necesario. Un lugar inseguro o en malas condiciones, puede afectar negativamente la satisfacción de los trabajadores (Herzberg, Bausner & Snyderman, 2017).

Como ejemplo, Madero Gómez (2019) en un estudio realizado en Monterrey, México observó las condiciones físicas del entorno laboral y concluyó que las condiciones físicas como el espacio, la limpieza y la seguridad del trabajo, son percibidas como esenciales para evitar la insatisfacción. Aunque las condiciones físicas del trabajo no motivan directamente, su mejora favorece a tener un ambiente más estable y saludable.

Por otro lado, López Mas (2005) destaca que las condiciones laborales son parte importante del contexto organizacional, por lo que debe ser tratado con responsabilidad por parte de los patrones, sobre todo. Subraya que un buen entorno físico es fundamental para que los trabajadores puedan enfocarse en tareas más significativas y con mayor motivación.

1.1.1.3 Seguridad Laboral

Se refiere a las políticas y procedimientos claros y definidos que la organización debe tener, para proteger a los colaboradores de riesgos innecesarios (Herzberg, Bausner & Snyderman, 2017).

López Mas (2005) enfatiza que la seguridad en el empleo, es una de las condiciones mínimas que deben estar garantizadas para que los trabajadores puedan desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso. Sin este precepto, los factores motivacionales dejarían de ser efectivos.

Madero Gómez (2019) realizó un estudio a 423 trabajadores en Monterrey, México, y encontró que la seguridad en el empleo es percibida como una condición esencial para evitar la ansiedad y el estrés, aunque no es suficiente para generar motivación por sí sola.

1.1.1.4 Factores Sociales

Corresponden a las relaciones laborales y las interrelaciones que se forman entre los trabajadores y entre trabajadores y superiores. Entre las variables que fortalecen o delimitan estos factores, se incluye la comunicación efectiva, el compañerismo y el apoyo entre colegas (Herzberg, Bausner & Snyderman, 2017).

Lázaro Palacios (s.f.) señala que las relaciones sociales en el trabajo, especialmente con los supervisores o jefes directos, son fundamentales para evitar la insatisfacción en los trabajadores. Explica que un mal liderazgo o una mala comunicación puede generar un ambiente tóxico, incluso si hay presencia de otros factores higiénicos.

1.1.2 Factores Motivacionales

Herzberg, Bausner y Snyderman (2017) refieren que los factores motivacionales se vinculan con las necesidades secundarias de los empleados. Estos factores son especialmente importantes, pues cuando se impulsan, se logra un mayor grado de satisfacción y compromiso laboral. A continuación se mencionan algunos que han considerado algunos estudios consultados.

1.1.2.1 Desarrollo Personal

El desarrollo personal es un proceso de crecimiento individual que se da de manera continua, con decisiones que se toman de manera consciente, el fortalecimiento de la autoestima y la búsqueda de metas personales y profesionales, por lo que se vincula con la autorrealización y la motivación para el éxito (Arias Montoya, Portilla de Arias y Villa Montoya, 2008).

Giraldo Huertas (2020) sugiere que el desarrollo personal es un proceso evolutivo que se construye a partir de la interacción entre el cuidado, las prácticas cotidianas y el desarrollo socio-cognitivo. En esta definición resalta la importancia que tiene el entorno y la experiencia en la formación del individuo.

1.1.2.2 Reconocimiento

De acuerdo con Chiavenato (2000), el reconocimiento es un componente fundamental del clima organizacional y la motivación. Consiste en reconocer y valorar el esfuerzo y los logros de los trabajadores, como parte de una cultura organizacional positiva.

1.1.2.3 Logro y autorrealización

Según Osés (2022), la autorrealización es el proceso por el cual los trabajadores logran una satisfacción consigo mismos y con su vida laboral, esto a través de lo que hacen en su contexto organizacional. La autorrealización implica lograr metas personales alineadas con valores profundos y con esto obtener reconocimiento por ello.

Para Hernández Pachón (2020), el logro a la satisfacción que experimenta el trabajador al cumplir metas significativas, es indispensable para impulsar su desarrollo personal y profesional. Además, es una de las bases del crecimiento personal continuo, elemento indispensable para la autorrealización, junto con la satisfacción de necesidades básicas, la auto-aceptación, la autonomía y el desarrollo de habilidades y talentos (Calicchio, 2023).

1.1.2.4 Trabajo estimulante

Andrade Cardozo (2023) señala que un trabajo estimulante es el que promueve la autogestión, la colaboración y el empoderamiento del trabajador. Desde la psicología comunitaria, se entiende como una construcción social que favorece el bienestar colectivo y el desarrollo humano.

Por otro lado, González (2019) define el trabajo estimulante como aquél que ofrece variedad de tareas, autonomía y retroalimentación, factores que incrementan el compromiso y la satisfacción.

1.1.2.5 Responsabilidad

Chiavenato (2009) explica que la responsabilidad en el trabajo implica el cumplimiento consciente de las tareas asignadas, con compromiso, puntualidad y ética, siendo un componente esencial del desempeño individual dentro de la organización.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) subrayan que la responsabilidad en el contexto laboral, es la capacidad del individuo para asumir las consecuencias de sus decisiones y acciones dentro del entorno laboral, lo que fortalece la confianza y la autonomía en el trabajo.

1.2 El Bienestar Laboral

Desde hace algunos años, el Bienestar Laboral ha sido un tema que tanto académicos como expertos en Recursos Humanos, han estudiado para potencializar sus beneficios. En este apartado se describe con más detalle su definición, tipos y dimensiones.

1.2.1 Definición de bienestar laboral

El bienestar laboral es el "estado en el que los empleados se sienten saludables, seguros y satisfechos" dentro de su entorno de trabajo, lo que contribuye a su productividad y compromiso (Rath & Harter, 2010, p. 23). Abarca la salud física y mental, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y un ambiente de trabajo positivo (Putnam, 2015).

Moreno (2024) explica que el bienestar laboral es la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo. Menciona que un ambiente laboral

positivo, no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también posibilita que se aumente la productividad laboral y la retención del talento.

Para Tickelia (2023), el bienestar laboral es importante porque influye significativamente con el aumento de la productividad a través del sentimiento de valoración y apoyo, mejorando significativamente la calidad de las labores y la reducción de errores.

Utpoics (2024) afirma que las organizaciones que promueven la salud mental y emocional en los empleados, mejoran su calidad de vida y contribuyen a la retención de talento y a la mejora en la cultura organizacional.

El bienestar laboral también contribuye a mejorar la imagen de la empresa (Acsendo, 2023), pues las organizaciones que toman como prioridad el bienestar de sus colaboradores, son percibidas como responsables y éticas, lo que puede dar como resultado la atracción de clientes y de nuevos talentos.

1.2.2 Tipos de bienestar según la OMS

El bienestar laboral según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), es prioridad dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo que se ha propuesto que las organizaciones asuman un compromiso activo para promover entornos laborales saludables, trabajando en pro de una vida sana y el bienestar integral de todas las personas. La OMS (2022) explica que el bienestar laboral se compone del físico, mental y social.

1.2.2.1 Bienestar físico

Relacionado con la salud física y la seguridad en el trabajo. Para lograrlo, se aconseja y promueve el desarrollo de programas de ejercicio, exámenes médicos y orientación nutricional. Para los temas de salud en el trabajo, se sugiere implementar sistemas de gestión de seguridad, capacitación, uso de equipo de protección, identificación y análisis de riesgo e implementación de controles (Díaz-Pérez & García-Gálvez, 2023).

Para asegurar que existen las condiciones que llevan a lograr un bienestar físico, es importante observar que se cuenta con un entorno físico saludable (iluminación, ventilación y temperatura, reducción de ruido, orden y limpieza y espacios verdes), que se fomenten hábitos y prácticas saludables (nutrición e hidratación, fomento de la actividad física y servicios de salud). Con ello, se facilitan los medios para tener un buen rendimiento y satisfacción en el trabajo (Castro-Alfaro, 2018).

1.2.2.2 Bienestar mental

Considera tanto la salud emocional como la psicológica y se consideran aspectos como la gestión del estrés, la resiliencia y el apoyo psicológico. Según Díaz-Pérez & García-Gálvez (2023), un adecuado bienestar mental permite a los empleados enfrentar desafíos y mantener una actitud positiva, incluso ante los entornos más adversos.

1.2.2.3 Bienestar social

Agrupar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral. Por tanto, para conseguir el bienestar laboral es necesaria la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo y fomentar un ambiente de apoyo y colaboración entre trabajadores y entre trabajadores y jefes inmediatos (Díaz-Pérez & García-Gálvez, 2023).

Bianchi, Shagún, Canter y Cervantes (2010), proponen fusionar el bienestar mental y el social de los trabajadores en el bienestar psicosocial, considerando que el entorno social influye directamente su salud mental y viceversa, a través de los afectos (experiencias emocionales positivas), competencias (sensación de ser capaz y efectivo) y expectativas (creencia en la posibilidad de lograr metas a corto, mediano y largo plazo).

1.2.3 Tipos de bienestar laboral según la teoría de la autodeterminación

Ryan & Deci (2000), psicólogos y profesores estadounidenses con gran influencia en el campo de la psicología motivacional, se han dado a conocer por desarrollar la teoría de la autodeterminación, que se enfoca en la motivación humana y el bienestar. Los autores proponen dos enfoques principales de bienestar laboral: el bienestar hedónico y el eudaimónico.

1.2.3.1 Bienestar Hedónico

De acuerdo con Ryan & Deci (2000), el bienestar hedónico se refiere al grado en el que una persona experimenta placer y evita el dolor en su vida diaria. Este tipo de bienestar es medible a través de las emociones positivas, como son la alegría, la gratitud y la tranquilidad; así como la ausencia de emociones negativas, como la tristeza, la ira y la frustración.

1.2.3.2 Bienestar Eudaimónico

Según la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), este tipo de bienestar se alcanza cuando el empleado tiende a su autorealización, viviendo de manera coherente de acuerdo con sus valores personales. Puede lograrse cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas:

- **Autonomía:** Se describe como la necesidad de sentir que uno es el origen de sus propias acciones y de las decisiones que toma.
- **Competencia:** Es la necesidad de las personas por sentirse capaces y eficaces al realizar tareas y enfrentar desafíos. Ser competente implica experimentar un sentido de dominio y efectividad en la manera en que se interactúa con el entorno.
- **Relación:** Se refiere cuando las personas tienen la necesidad de sentirse conectados y aceptados por los demás. Esto implica tener relaciones significativas y sentirse parte de una comunidad o grupo de personas.

1.2.4 Tipos de motivación según la teoría de la autodeterminación

Ryan y Decy (2000) dentro de la Teoría de la Autodeterminación (TAD), explican que hay diferentes tipos de motivación y su efecto en el bienestar, depende de las necesidades de autonomía, competencia y relación. A continuación se explican los diferentes tipos de motivación.

1.2.4.1 Motivación extrínseca

Se presenta cuando al realizar de una actividad, se obtiene una recompensa externa o se realiza para evitar un castigo. Ante esto, dentro de la motivación extrínseca, existen niveles que la regulan (Ryan y Decy, 2000):

- Regulación Externa: Es cuando la conducta es controlada por recompensas y castigos externos.
- Regulación Introyectada: Se presenta una conducta impulsada por presiones internas, como la culpa o la ansiedad.
- Regulación Identificada: Es cuando la persona valora y disfruta de la actividad que realiza porque la considera importante para ella.
- Regulación Integrada: Se da cuando la conducta está totalmente alineada con los valores y necesidades personales, aunque las actividades en sí misma no le otorgue algún placer o satisfacción.

1.2.4.2 Motivación intrínseca

Es la realización de una actividad simplemente por el placer y la satisfacción que se derivan de realizarla. Es la tendencia que potencializa al ser humano por buscar la novedad, los retos y la ejercitación y explotación de sus capacidades. La motivación intrínseca tiene una gran relación con la curiosidad, el interés y el disfrute (Deci y Ryan, 1985).

1.2.4.3 Desmotivación

Se presenta cuando existe ausencia de motivación. Aquellas personas que se sienten desmotivadas, no perciben valor en la actividad y no esperan resultados positivos de sus acciones, generando una pérdida de interés y entusiasmo. Esto se produce ante una falta de satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación (Ryan y Decy, 2000).

1.2.5 Conductas considerando el grado de internalización

Las conductas intencionales varían considerando el grado de autonomía relativa, que de acuerdo con Deci y Ryan (2000) pueden ir desde la completamente autodeterminada y la no determinada.

1.2.5.1 Completamente autodeterminada

Se logra a partir de los intereses internos y valores personales. Es autónoma y se basa en la motivación intrínseca, por lo que se considera que se logra por los recursos internos del individuo (Ryan y Decy, 2000). Esta conducta hace que las actividades laborales se realicen por el placer de hacerlo, por la búsqueda de retos y por el interés genuino de lograr superar retos o de conocer otras áreas (Hur, Shin & Moon, 2022).

1.2.5.2 No determinada

Es una conducta completamente impulsada por factores externos y por tanto, carece de cualquier motivación interna o disfrute. Tiene su origen en motivaciones externas y la conducta se genera para evitar consecuencias negativas como la culpa o la vergüenza, o para obtener beneficios, recompensas o aprobación (Ryan y Decy, 2000).

1.2.5.3 Alienación Negativa

Estado psicológico en el que los empleados se sienten desconectados de su trabajo, experimentando una falta de control, significado y satisfacción en sus tareas laborales, porque existe un desequilibrio entre la autopercepción y la realidad o las expectativas externas (Zoghbi-Manrique-de-Lara y Caamaño-Brito, 2020). Afecta negativamente la salud mental, las relaciones sociales y por tanto, el bienestar psicosocial.

1.2.6 Modelos teóricos de bienestar laboral

Diversos autores proponen algunos modelos teóricos sobre bienestar laboral. En este apartado se mencionan los que sirvieron de base para la investigación.

1.2.6.1 Modelo de Demandas y Recursos Laborales

Este modelo plantea que el bienestar laboral se alcanza cuando existe un equilibrio entre las exigencias del trabajo (demandas) y los recursos laborales con los que cuentan los empleados para afrontarlas (Bakker y Demerouti, 2013).

Demerouti y Bakker (2011) explican que las exigencias del trabajo se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales, que requieren de un esfuerzo físico o mental. Estas demandas implican un gasto considerable de energía fisiológica y psicológica. Entre los ejemplos más comunes de estas exigencias están la carga de trabajo, la presión que se siente por el tiempo y el ambiente laboral.

Por su parte, los recursos que tienen los empleados para afrontar las exigencias del trabajo, son los aspectos laborales que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales, y que pueden reducir las demandas laborales y los costos que se mencionan, teniendo un impacto en la estimulación del crecimiento personal y del desarrollo. Como ejemplo de esto, se puede mencionar la inclusión del apoyo social,

la autonomía y las oportunidades de desarrollo que tiene el trabajador (Demerouti y Bakker, 2011).

1.2.6.2 Modelo de HERO

Salanova y otros (2012), propusieron este modelo para resaltar la importancia de crear organizaciones saludables y con gran capacidad de resiliencia. HERO por sus siglas en inglés (Healthy and Resilient Organizations), fue desarrollado considerando que las organizaciones deben desarrollar ambientes saludables y resilientes, que promuevan el bienestar de sus empleados y el rendimiento organizacional.

Este modelo está compuesto por tres elementos, mismo que Salanova y otros (2012) proponen como a continuación se explica.

El primer elemento está dado por los Recursos y Prácticas Organizacionales Saludables, que incluyen políticas y prácticas que fomentan un ambiente de trabajo positivo, como lo son la autonomía, el apoyo social y las oportunidades de desarrollo profesional.

Como segundo elemento, Salanova y otros (2012) proponen a los Empleados Saludables, sugiriendo algunas estrategias para que los trabajadores alcancen altos niveles de bienestar psicológico, y que de alguna manera también se sienten comprometidos con su trabajo y las actividades que realizan y que con esto muestran resiliencia frente a las adversidades.

Como tercer elemento, Salanova y otros (2012) refieren los Resultados Organizacionales Saludables, en donde agrupan los resultados organizaciones que reportan los altos niveles de desempeño alcanzados, además de los que se alcanzan en temas de Responsabilidad Social Empresarial y al Desarrollo Sostenible.

1.2.6.3 Modelo de la felicidad

Ryff (1989) propone este modelo, que abarca aspectos como la autoaceptación y el propósito de vida, de tal modo que este modelo abarca seis dimensiones, mismas que se describen a continuación.

Como primera dimensión se describe a la autoaceptación, que consiste en una actitud positiva hacia uno mismo y de aceptación, tanto de los aspectos positivos como negativos propios, por lo que aquellas personas que poseen alta autoaceptación se sienten bien con su pasado y las características que las definen.

En segundo lugar, se consideran las relaciones positivas con otros. Esta dimensión se refiere a la capacidad que tiene el individuo de mantener buenas relaciones, satisfactorias y de confianza con los demás, por lo que aquellas personas que tienen relaciones positivas son aquellas que serán empáticas y con gran capacidad de amar.

Así mismo Ryff (1989) describe una tercera dimensión, la “autonomía”, definida como la capacidad de ser independiente y resistir a la presión de la sociedad. Las personas que son autónomas son aquellas que toman decisiones basadas en sus propias convicciones, regulando su comportamiento de manera efectiva.

Una cuarta dimensión que Ryff (1989) describe, es el dominio del entorno, que implica la destreza de sobrellevarlo y controlarlo, creando contextos favorables para satisfacer las propias necesidades y deseos, por lo que aquellas personas que tienen un alto dominio de lo que pasa a su alrededor, sienten que tienen control sobre su vida y de esta manera, pueden influir en su entorno.

Como penúltima dimensión, Ryff (1989) considera el propósito en la vida, que se traduce a la posesión de metas y objetivos que den razón y dirección a la vida, por lo que aquellas personas que posean un fuerte sentido de propósito sentirán que su vida tiene un por qué y una dirección.

Por último, Ryff (1989) en su modelo de felicidad y sus dimensiones, resalta al crecimiento personal, y él lo describe como aquel deseo de desarrollar

continuamente el propio potencial y estar abierto a nuevos estilos. Aquellas personas que tienen un alto nivel de deseo de crecimiento personal, sentirán que están en constante crecimiento y mejora.

1.2.7 Dimensiones del bienestar laboral

Diversos autores han propuesto diferentes dimensiones para medir el bienestar laboral. Sin embargo, para este estudio se consideraron las propuestas por Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes (2010), puesto que se elaboró específicamente para entornos de salud y educación, definiendo seis dimensiones que se enlistan a continuación.

1.2.7.1 Afectos

El afecto es un conjunto de sentimientos positivos que una persona puede experimentar por su trabajo o por las personas que conforman su organización y con las que confía. Es clave en las relaciones interpersonales y en el bienestar emocional (Blanch, Shagún, Cantera y Cervantes, 2010).

1.2.7.2 Competencias

Habilidades y capacidades del individuo que le permiten afrontar los desafíos del trabajo de manera efectiva, manteniendo un equilibrio emocional (Blanch, Shagún, Cantera y Cervantes, 2010) y generando un cierto grado de satisfacción por completar las tareas asignadas.

1.2.7.3 Expectativas

Percepciones y creencias que los empleados tienen sobre lo que deberían recibir de su trabajo y de la organización. Se incluyen factores higiénicos como recompensas y reconocimiento; pero también factores motivacionales como las oportunidades de desarrollo (Chiavenato, 2011), impactando positiva o negativamente en el bienestar psicosocial.

1.2.7.4 Somatización

Expresión de conflictos psicosociales y problemas emocionales que se manifiestan a través de síntomas físicos, como dolores de cabeza o fatiga, sin una causa orgánica documentable, que generan discapacidad en los trabajadores (Florenzano et al, 2002). La somatización, por tanto, afecta negativamente al bienestar psicosocial.

1.2.7.5 Desgaste

Se genera cuando el ser humano está expuesto a un estrés crónico en sus actividades laborales. Se manifiesta a través de sentimientos de agotamiento físico y mental, cinismo o desapego del trabajo, y una sensación de ineficacia o falta de realización personal (OMS, 2022). El desgaste tiene una afectación negativa en el bienestar psicosocial.

1.2.7.6 Alineación negativa

Estado psicológico en el que los empleados se sienten desconectados de su trabajo, experimentando una falta de control, significado y satisfacción en sus tareas laborales (Zoghbi-Manrique-de-Lara y Caamaño-Brito, 2020).

1.3 Desempeño Laboral

Según QuestionPro (2023) el desempeño laboral abarca eficacia, calidad y eficiencia del trabajo realizado, y se utiliza para evaluar si una persona tiene aptitudes para un puesto determinado.

1.3.1 Definición de desempeño laboral

Es el rendimiento que un trabajador demuestra al realizar las actividades asignadas (QuestionPro, 2023). Es la forma en que los empleados de la organización se desempeñan en sus funciones, cumplen con los deberes y responsabilidades que les encomiendan para el desempeño de sus actividades en el cargo que la empresa

u organización les ha encargado, de acuerdo con sus capacidades, conocimientos, habilidades individuales y conjuntas (González García & Vilchez Pirela, 2021).

De igual manera, Montoya (2009) define al desempeño laboral como la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, formando también parte de la gestión de recursos humanos (Robbins y Judge, 2013).

1.3.2 Medición del desempeño laboral

Medir el desempeño laboral es importante, ya que de esta manera se puede evaluar y mejorar el rendimiento de los colaboradores, de tal modo que para poder llevar a cabo esta medición y evaluación existen varios métodos y herramientas.

Para Runa (2023) la medición del desempeño laboral es importante tanto para las empresas como para los empleados. Para las empresas es importante porque les permite identificar áreas de oportunidad para optimizar la productividad y asegurar que los objetivos organizacionales se cumplan. Para los empleados es importante tener una medición de desempeño, porque les proporciona retroalimentación constructiva, oportunidades de desarrollo profesional y la influencia en promociones y aumentos salariales.

1.3.2.1 Desempeño de la tarea

Son las actividades formales que el empleado está obligado a realizar de acuerdo a la descripción del puesto o algún otro documento formal de la organización. Para Blanch y otros (2010), al menos deben considerarse las siguientes habilidades y capacidades.

1.3.2.1.1 Comunicación

Proceso mediante el cual los miembros de una organización intercambian información y comprenden mutuamente sus roles y responsabilidades, facilitando así la coordinación y el logro de los objetivos organizacionales (Drucker, 2008).

1.3.2.1.2 Trabajo en equipo

Evalúa la capacidad de colaboración y comunicación efectiva entre los miembros del equipo. Un buen desempeño en esta dimensión implica una contribución positiva al ambiente de trabajo y permite el logro de objetivos comunes (Viterbit, 2024).

Grupo de personas con diferentes habilidades y competencias que se comprometen a trabajar juntas hacia un objetivo común (Katzenbach y Smith, 1993).

1.3.2.1.3 Resolución de problemas

Es el escenario del pensamiento crítico en la didáctica de las ciencias, donde se aplican métodos y estrategias específicas para encontrar soluciones a situaciones desconocidas (Zona-López y Giraldo-Márquez, 2017).

1.3.2.1.4 Organización y administración del tiempo

Es la capacidad de planear, organizar y controlar el uso del tiempo para llevar a cabo las actividades encomendadas dentro de la organización, con la finalidad de que se logre la eficiencia en el uso del tiempo (Robbins y Coulter, 2010).

1.3.2.1.5 Enfoque a resultados

La estrategia de enfoque a resultados se basa en alcanzar objetivos concretos, específicos y medibles, asegurando que todas las actividades y recursos estén alineados a las metas de la organización (Álvarez, 2015).

1.3.2.1.6 Competencias Digitales

Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para utilizar las tecnologías digitales de manera efectiva y crítica en las labores encomendadas (Dodel y Brandino, 2021).

1.3.2.2 Desempeño contextual

Son las actividades que el empleado no está obligado a realizar, pero que las realiza para apoyar su entorno laboral y el funcionamiento social. Para Blanch y otros (2010), al menos deben considerarse las siguientes habilidades y capacidades.

1.3.2.2.1 Pensamiento estratégico

Es una integración de los sentidos con la razón, que permite a los individuos y organizaciones anticipar, visualizar y planificar el futuro de manera efectiva (Muñoz, 2010).

1.3.2.2.2 Innovación y Creatividad

Capacidad de generar ideas novedosas y útiles, mientras que la innovación es la implementación exitosa de esas ideas creativas en productos, servicios o procesos dentro de una organización (Anderson y West, 2020)

1.3.2.2.3 Ética y Valores

Es la reflexión sobre la moralidad de los actos humanos y los valores que guían la conducta de las personas en la sociedad (Cortina, 2017).

Para Cajiga Calderón (2011), esta dimensión mide el grado en el que un empleado está dedicado y comprometido con sus tareas y responsabilidades. Esto Incluye la autodirección y la capacidad de asumir la responsabilidad de los resultados.

1.3.2.2.4 Relaciones Interpersonales

Son los vínculos que se establece entre compañeros, superiores y subordinados, en donde existe la comunicación y respeto de forma recíproca, formando parte de las relaciones sociales (Calle, 2020).

1.3.3 Métodos para evaluar el desempeño laboral

Existen varios métodos el desempeño. Algunos consideran un enfoque tradicional como el método de escalas gráficas (Sherman y Chudren, 2005), mientras que otros

consideran un enfoque que recopila feedback de varios actores, como la evaluación 360 y 180 (Coindreau, 2025); y otras técnicas incluyen la autoevaluación (Guerrero, Del Pozo Sánchez y Del Pozo, 2024). A continuación se mencionan las más utilizadas en las organizaciones.

1.3.3.1 Método de escalas gráficas

De acuerdo con Sherman y Chudren (2005), el método de escalas graficas evalúa el desempeño de los trabajadores mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados en una escala. Estas escalas pueden ser continuas, semicontinuas o discontinuas, y evalúan aspectos como la calidad del trabajo, la puntualidad y la cooperación. Este tipo de evaluación pueden ser aplicada en empresas de manufactura, para evaluar la eficiencia y precisión de los operarios en la línea de producción.

1.3.3.2 Evaluación por competencias

Morales López, Hershberger del Arenal y Acosta Arreguín (2020), proponen que la evaluación por competencias, debe centrarse en la medición de habilidades, conocimientos y comportamientos requeridos para lograr la realización de las actividades que se establecen en determinado puesto de trabajo.

Cabe destacar que trata de evaluarse la eficiencia de la aplicación de los competencias de los empleados en situaciones laborales reales. Este tipo de evaluación puede ser realizada en cualquier organización, para medir el uso de competencias, más que los resultados. Pueden medirse desde competencias básicas (como la comunicación o la adaptabilidad), hasta las más sofisticadas (como la resolución de problemas, la innovación y la colaboración en equipo), con lo que puede ayudar a identificar áreas de mejora y a diseñar planes de desarrollo personalizados.

1.3.3.3 Evaluación 360 grados

Esta evaluación permite medir las habilidades, competencias, actitudes y comportamientos del empleado a partir de diversas fuentes, que incluye la retroalimentación de supervisores, compañeros, subordinados y clientes. Este enfoque brinda una visión completa del desempeño del empleado (Coindreau, 2025).

Al igual que la evaluación por competencias, este tipo de método puede aplicarse en cualquier organización, especialmente en áreas relacionadas con los evaluadores involucrados. La información recabada es útil para reconocer fortalezas y detectar oportunidades de mejora en habilidades como la comunicación y el liderazgo.

1.3.3.4 Evaluación 180 grados

De acuerdo con HRpills (2025), la evaluación de 180 grados es una herramienta de evaluación del desempeño en el que participan tanto el empleado como su jefe inmediato, por lo que la utilización de este método de evaluación permite obtener una perspectiva más equilibrada y detallada sobre el rendimiento del empleado, destacando fortalezas y áreas de oportunidad.

1.3.3.5 Autopercepción del desempeño

Es la autopercepción que el empleado tiene sobre su propio rendimiento, así como habilidades y capacidades. Este tipo de evaluación permite que los propios empleados midan su rendimiento considerando las funciones que les han sido asignadas. Sin embargo, para reducir la subjetividad, es necesario que exista un alto nivel de madurez y compromiso por parte de los empleados (Guerrero, Del Pozo Sánchez y Del Pozo, 2024).

1.4 Estudios que explican la relación entre Bienestar Laboral y Desempeño

La psicología organizacional positiva se centra en el estudio de factores que promueven el bienestar y el desempeño laboral. Investigadores como

Csikszentmihalyi (1990) y Seligman (2011) han explorado cómo las emociones positivas y el sentido de propósito pueden mejorar el desempeño laboral.

Csikszentmihalyi (1990) desarrolló la teoría denominada del “flow”, que describe el estado mental que una persona desarrolla cuando está completamente inmersa en una actividad, caracterizándose por el alto grado de concentración, disfrute y satisfacción, lo que alinea las habilidades y los desafíos de la tarea.

Seligman (2011) propone la teoría PERMA por sus siglas en inglés (Positivity Engagement Relations Meaning Accomplishment), que se traducen en positividad, compromiso, relaciones, significado y logros. Estos cinco elementos esenciales se centran en el bienestar.

Colin y Flores (2017) descubrieron que existe una correlación significativa entre el bienestar psicológico, el bienestar cognitivo y el sentido del rol del trabajo con la ejecución de la estrategia. En el mismo sentido, Ruiz, Salazar-Gómez y Valdivia-Rivera (2023) encontraron que existe una correlación positiva entre la motivación laboral y el desempeño laboral.

Un estudio realizado por Factorial HR y GOIntegro (2024) analiza la influencia del bienestar laboral con el desempeño de los trabajadores. En este estudio, se encontró que un buen clima laboral, relaciones positivas con compañeros y oportunidades de crecimiento profesional, son factores clave que incrementan la productividad y disminuyen la rotación de personal.

Capítulo 2. El entorno de los trabajadores administrativos de las universidades públicas en México

2.1. Las universidades públicas en México: amenazas y oportunidades para el área de Recursos Humanos

El organismo académico de la universidad pública estatal sujeta de este estudio, presenta una importante oportunidad en el área de Recursos Humanos, puesto que no cuenta con programas de bienestar laboral para el personal administrativo ni tampoco tiene una manera de medir el desempeño de sus colaboradores, lo que reduce la posibilidad de realizar una compensación más justa sobre el trabajo realizado, así como la falta de claridad sobre las fortalezas y debilidades del personal administrativo.

2.1.1. Entorno Político y Legal

Dentro del contexto de los recursos humanos y tomando como énfasis el bienestar laboral, Román (2024) habla sobre la aprobación de la ley silla, que establece que las personas trabajadoras deben contar con sillas con respaldo para poder descansar durante su jornada laboral, o bien, poder realizar descansos periódicos cuando por características de sus funciones, requieran se realicen de pie. Esto podría repercutir en los trabajadores administrativos que realizan actividades de intendencia del organismo académico sujeto de este estudio.

Hernández (2024) explica la propuesta de los diputados sobre la reducción de la jornada laboral en México, Si se aprueba, repercutiría en las metas de todas las organizaciones, incluso las del sector público, como las Universidades Públicas.

2.1.2. Entorno Económico

Carrasco (2023) señala que en México existen más de 32 millones de personas que laboran sin recibir prestaciones legales. En contraste, el organismo académico analizado destaca por ofrecer condiciones laborales favorables a su personal administrativo. Además de cumplir con las prestaciones establecidas por la ley, sus empleados cuentan con acceso a servicios de salud a través del ISSEMYM y disfrutan de beneficios adicionales otorgados por el sindicato SUTESUAEM, que

representa a los trabajadores de dicha universidad (Álvarez, comunicación personal, 17 de octubre de 2024).

2.1.3. Entorno Social y Cultural

Uno de los fenómenos social y cultural que puede tener efectos significativos en las relaciones laborales del organismo académico de este estudio, es la gentrificación (UNAM Global, 2024) que es el proceso de reestructuración de las relaciones sociales en el espacio. Esto se refiere a que diferentes segmentos de la población con mayor potencial económico prefieren espacios urbanos con características específicas como áreas verdes, buenas ubicaciones, equipamientos, infraestructura.

Es importante destacar que el reciente cierre de la universidad pública estatal de este estudio, tendrá efectos importantes también sobre las relaciones laborales con el personal académico. De entrada, el paro impulsó el derecho al voto de alumnos, profesores y personal administrativo. para decidir quién puede ser el próximo rector (Monroy, 2025).

2.1.4. Entorno Tecnológico

Ruiz (2024) menciona que la “revolución tecnológica” está transformando el mundo del trabajo a un ritmo implacable, introduciendo nuevas herramientas y procesos que prometen una mayor eficiencia y productividad, pero que también plantean preocupaciones sobre el futuro de los empleos de las personas.

Del mismo modo, Diaz (2023) señala que los trabajos de oficina se encuentran en riesgo debido al uso de la inteligencia artificial, pero también refiere que otros verán automatizada la mitad de su carga de trabajo sin enfrentarse a un despido, lo que podría aumentar su tiempo libre para el ocio y otras actividades.

2.2. El organismo académico sujeto de estudio

2.2.1. Historia, misión, visión, filosofía y valores

La institución objeto de este estudio es una universidad pública de fuerte orientación humanista y reputación destacada a nivel nacional. No obstante, a lo largo del tiempo ha evidenciado descuidos en lo relativo al bienestar de su personal; por ello resulta prioritario que la universidad diseñe e implemente programas de bienestar laboral en cada uno de sus espacios académicos.

Misión

La universidad analizada es un organismo público autónomo que ofrece educación media superior y superior en distintas regiones del Estado de México, procurando cumplir con altos estándares de calidad, equidad e inclusión. La institución se compromete a formar personas íntegras, éticas, críticas y solidarias, con conciencia universal y sensibilidad respecto a la igualdad de género, los derechos humanos, la justicia y la democracia.

Asimismo, promueve la generación, difusión y extensión de conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos, así como manifestaciones culturales y deportivas, con el objetivo de contribuir al desarrollo social y al bienestar colectivo. Su gestión se orienta a la transparencia, la rendición de cuentas y una administración eficiente y responsable (UAEMEX, 2025: s/n).

Visión

La universidad aspira a consolidarse como una institución pública moderna e innovadora, vinculada con la comunidad y con reconocimiento a nivel nacional como internacional, esto por su excelencia académica. Se mantiene en búsqueda de fortalecer sus estrategias de enseñanza, investigación y colaboración con los sectores público, privado y social para resolver problemáticas sociales, así como de trabajar en la formulación de políticas.

Pretende formar personas sensibles, capaces de adaptarse a una sociedad cambiante, responsables, resilientes y proactivas, fomentando la cultura, la inclusión, la igualdad de género, el respeto, la salud, el deporte y el sentido de

pertenencia a la institución. Además, procura mantener accesibilidad y equidad sin sacrificar la calidad educativa, ofrecer planes de estudio transversales e interdisciplinarios y consolidar su presencia en los distintos ámbitos educativos.

La institución está comprometida con el desarrollo sostenible, la innovación tecnológica para minimizar impactos ambientales y con procesos administrativos alineados a estándares internacionales que impulsen un desarrollo organizacional de alto nivel (UAEMEX, 2025: s/n).

Valores

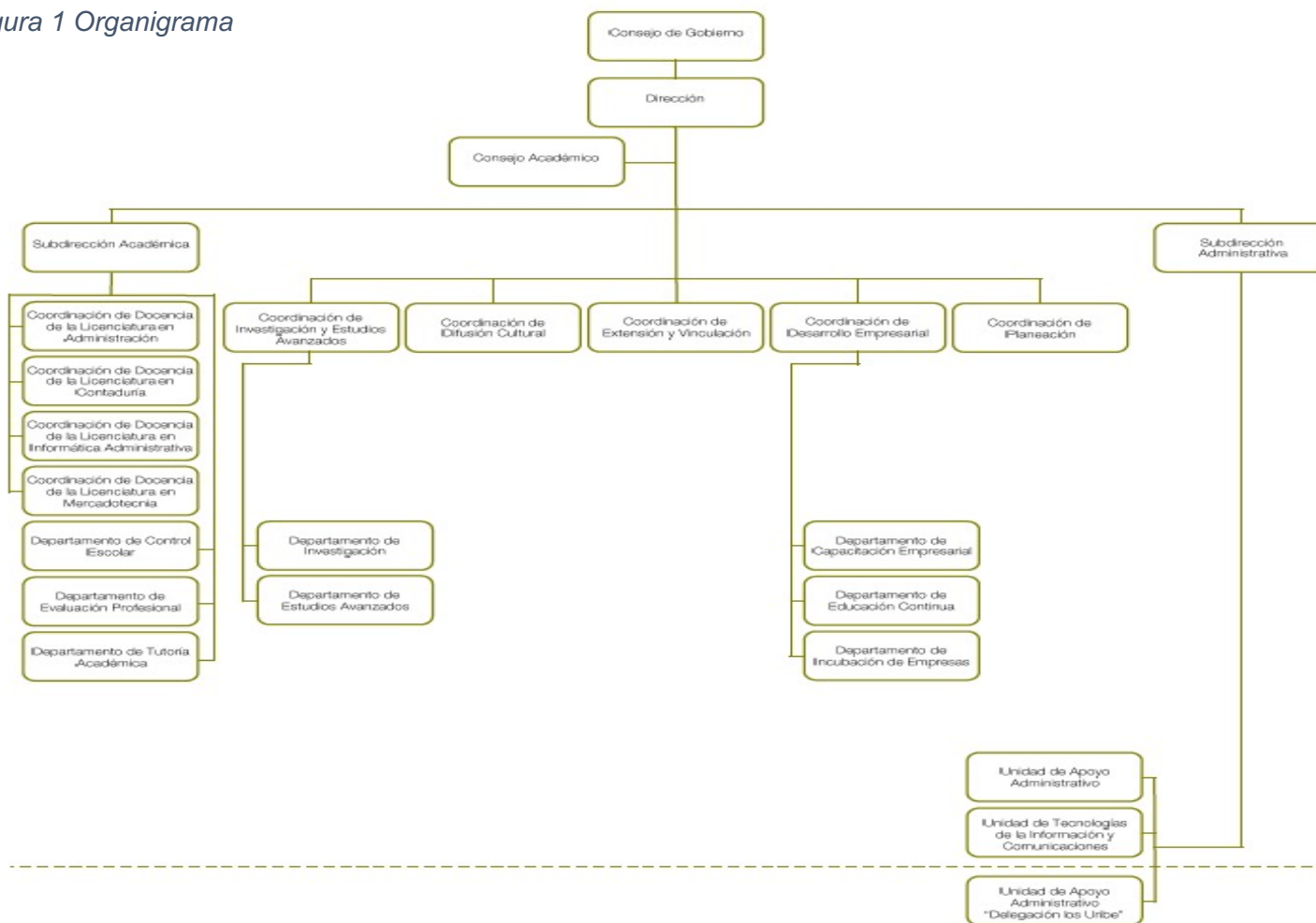
A lo largo de su trayectoria, la universidad en donde se realizó el estudio, ha construido un conjunto de principios que guían su actuación como institución de educación media superior y superior, en concordancia con lo establecido en el artículo 3º, fracción VII, de la Constitución. Estos principios refuerzan su identidad humanista, científica y tecnológica, mismos que son coherentes con la misión y visión de la institución.

Entre los valores que se han vislumbrado como mecanismos de participación igualitaria en las actividades universitarias, destacan: la libertad en la investigación y libertad de cátedra, justicia académica como un instrumento para contribuir al bienestar de sus docentes, responsabilidad social como un camino hacia la sustentabilidad integral (económica, social y ambiental), equidad en el acceso de oportunidades, preservación de la integridad y derechos humanos, apertura a la pluralidad cultural y social, desarrollo de ambientes de convivencia pacífica, cooperación solidaria y responsable, y acceso equitativo y participación inclusiva (UAEMEX, 2025: s/n).

2.2.2. Organigrama

La estructura organizacional del organismo académico sujeto de estudio se representa de la siguiente manera:

Figura 1 Organigrama



Fuente: modificado del original documento original proporcionado por la Subdirección Administrativa (2025)

2.2.3. Características de los trabajadores administrativos

La plantilla administrativa de la institución se compone de dos grandes categorías: puestos sindicalizados y puestos de confianza, cada una con características específicas.

2.2.3.1 Puestos sindicalizados

De acuerdo con el contrato colectivo del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados al Servicio de la Universidad Autónoma del Estado de México (SUTESUAEM, 2025), se consideran trabajadores de base y, por tanto, puestos sindicalizados, aquellos servidores públicos que realizan labores operativas y de apoyo.

Entre los cargos típicos figuran capturistas, personal de limpieza, almacenistas, archivistas, auxiliares, jardineros, mecánicos, operadores de transporte y veladores, entre otros. Estos puestos están protegidos por las disposiciones del contrato colectivo de trabajo del sindicato.

2.2.3.2 Puestos de confianza

De acuerdo con el mismo contrato colectivo (SUTESUAEM, 2025), los puestos de confianza se identifican por la naturaleza de las funciones que desempeñan y no únicamente por su denominación. En esta categoría se incluyen, por ejemplo, el titular de la Rectoría, directores de organismos académicos y centros universitarios, coordinadores de unidades académicas profesionales y directores de planteles de preparatoria, así como secretarías que también hacen funciones en el campo de la docencia, administrativas o de rectoría.

A diferencia de los puestos sindicalizados, los cargos de confianza no tienen los derechos definidos en las disposiciones generales del contrato colectivo que rigen los puestos de base.

2.2.4. Evaluación del desempeño en los trabajadores administrativos

Actualmente, en el organismo académico de estudio y en general en la universidad pública a la que pertenece, no existe una evaluación del desempeño para los trabajadores administrativos. La única evaluación que se realiza es para verificar que cumplan con los requisitos para el premio de puntualidad, pero no se considera que sea un instrumento significativo para medir el desempeño, porque sólo se enfoca a verificar la asistencia y cumplimiento en los horarios establecidos de cada trabajador.

Sin embargo, la falta de instrumentos de evaluación puede dificultar la capacidad de medir y mejorar el desempeño de los colaboradores (Mantanbacho-Tulcán, Álvarez-Pabón & Riobamba-Jiménez, 2019).

2.2.5. Debilidades y fortalezas en la gestión de Recursos Humanos para trabajadores administrativos

Se identificó que el organismo académico sujeto de estudio, no cuenta con programas específicos de bienestar laboral dirigidos al personal administrativo. Es posible que, desde la Dirección de Recursos Humanos de la universidad pública a la que pertenecen, se estén desarrollando iniciativas con ese propósito. Sin embargo, hasta el momento no se ha implementado ninguna dentro de este organismo (Pérez, comunicación personal, 17 de octubre de 2024).

A pesar de que no existe un programa formal de bienestar, Álvarez (comunicación personal, 17 de octubre del 2024) afirma que para los trabajadores sindicalizados -exclusivamente-, existen algunos programas que pueden ser considerados de bienestar laboral, como lo son las jornadas de salud, apoyos psicológicos, capacitaciones y cursos. Cabe señalar que sólo algunos de estos programas también están abiertos a trabajadores no sindicalizados, pero al no ser obligatorios, pocos recurren a ellos.

Sin embargo, se percibe que la implementación formal de un programa de bienestar laboral para trabajadores administrativos, sería muy beneficioso para el organismo académico y en general, para toda la universidad pública (Cordera, comunicación personal, 17 de octubre del 2024), para que los colaboradores y la comunidad en general, puedan percibirla como una universidad humanista.

En particular, el organismo académico sujeto de este estudio, tiene la mayor matrícula de la Universidad Pública a la que pertenece. A pesar de que tiene dos campus y turnos matutinos y vespertinos, el número de trabajadores administrativos no se ha incrementado en la misma proporción, teniendo por consecuencia, mayores cargas de trabajo. Sin embargo, gracias a las prestaciones que otorga el organismo, hay muy poca rotación de personal, pero se observa un desánimo generalizado por realizar las labores, cargándose el trabajo a unos cuantos (Pérez, comunicación personal, 17 de octubre del 2024).

Considerando esta información, en el siguiente cuadro se detallan algunas debilidades y fortalezas del organismo académico, que tienen un efecto directo en la implementación de un programa de bienestar laboral para los trabajadores administrativos.

Tabla 1 Factores internos que afectan el desarrollo de un programa de bienestar laboral

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS		
DEBILIDADES	<p>La institución no cuenta con un programa general de bienestar laboral.</p> <p>No cuenta con una forma de evaluar el desempeño de los trabajadores administrativos.</p>	<p>El personal sindicalizado cuenta con algunos programas de salud y psicológicos.</p> <p>Sólo hay algunos abiertos para el personal de confianza.</p> <p>Todos son opcionales.</p>
FORTALEZAS	<p>La institución tiene infraestructura y recursos para considerar implementar programas de bienestar laboral.</p>	<p>El organismo académico tiene la mayor matrícula de la Universidad Pública a la que pertenece, por lo que justificaría la gestión de recursos encaminados a la implementación de un programa de bienestar laboral.</p>

Fuente: elaboración propia

Capítulo 3. Método de trabajo

Esta investigación se centró en el análisis de condiciones laborales con respecto al desempeño y bienestar laboral de los trabajadores administrativos que laboran en el organismo académico con mayor matrícula de una universidad pública estatal. A continuación se explica la forma en que se recopiló la evidencia empírica de este trabajo.

3.1 Planteamiento del problema

3.1.1 Descripción del problema

La creciente preocupación por la salud y el bienestar de los trabajadores ha llevado a muchas organizaciones a considerar estrategias encaminadas a mejorar la calidad de vida de sus empleados, y al mismo tiempo, logren incrementar su rendimiento y eficiencia en el trabajo (Sánchez-Toledo y Ledesma, 2021).

Por su parte, es bien sabido que es necesario medir el desempeño de los trabajadores, porque permite reconocer y analizar aquellos aspectos susceptibles de mejora, al mismo tiempo que se constituye en una oportunidad para clarificar y fortalecer las expectativas de todas las partes implicadas (Chiavenato, 2017).

A pesar de ello, el organismo académico sujeto de estudio no cuenta con algún programa de bienestar laboral para los trabajadores administrativos y tampoco cuenta con instrumentos de evaluación de desempeño, a pesar de que se percibe que en varios apartados del contrato colectivo de trabajo de los trabajadores administrativos, se hace referencia de la evaluación (Pérez, comunicación personal, 17 de octubre del 2024).

Aunado a ello, es importante destacar que el organismo académico en donde se realizó el estudio, es el que tiene el mayor número de alumnos de la universidad pública a la que pertenece. Sin embargo, la infraestructura física y de Recursos Humanos, no ha crecido a la par (UAEMéx, 2025), por lo que los trabajadores administrativos tienen una mayor carga de trabajo que sus homólogos en otros espacios académicos.

Cabe señalar que los trabajadores sindicalizados perciben que se han desarrollado algunos programas que pueden ser considerados como parte del bienestar laboral, como lo son: jornadas de salud, apoyos psicológicos, capacitaciones y cursos (Álvarez, comunicación personal, 17 de octubre del 2024), pero se desconoce si estos programas han ayudado a mejorar el bienestar de los trabajadores y si han repercutido en un mayor desempeño.

3.1.2 Justificación teórica y práctica

En los últimos años, ha aumentado el reconocimiento de la importancia que tiene la salud mental en las organizaciones por su contribución a la mejora de ambientes laborales que ayudan al desarrollo de los trabajadores y que también ayudan en ventajas significativas para las organizaciones (Ramírez Uresti, 2024).

El bienestar de los colaboradores es un factor importante para el buen funcionamiento de cualquier institución. Según estudios recientes realizados por Insights (2022), el bienestar de los empleados puede aumentar la productividad en un 31% y reducir los errores en el trabajo en un 19%. Así mismo Cegos (2022) expone que implementar estrategias de bienestar laboral, no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce el ausentismo y la rotación de personal, lo cual es vital para el funcionamiento continuo y efectivo de una organización.

Ante las excesivas cargas de trabajo que tienen los trabajadores del organismo académico con mayor matrícula dentro de la universidad a la que pertenecen, este trabajo se justifica para apoyarlos, desarrollando un programa de bienestar laboral que puede ofrecer las herramientas necesarias para manejar los niveles de estrés generado por las altas cargas laborales, promoviendo un ambiente de trabajo más sano y positivo.

Esta investigación aportará en el campo de la Administración de Recursos Humanos en el área de bienestar laboral y desempeño, dado que no se han encontrado estudios de estas dos áreas en una universidad pública latinoamericana. Además, esta investigación servirá para que el organismo académico pueda implementar un

programa de evaluación de desempeño a la par de un programa de bienestar laboral, para que los empleados del organismo académico puedan aceptar ser evaluados, considerando que es la base para que la organización implemente acciones que generen un mayor nivel de bienestar laboral.

El desempeño determina la proporción entre los recursos que se destinan para la realización de cierta actividad y, para el caso de una universidad, los servicios realizados en un determinado periodo (BBVA, 2024).

Por su parte, un programa de bienestar diseñado especialmente para el contexto de los empleados de un organismo académico, puede tener un impacto positivo en el desempeño, si se encamina a promover la salud física y ayudar a cuidar la salud mental de los colaboradores (psico-smart.com, 2024).

Por otra parte, la implementación de este programa podría servir como un modelo para organismos académicos y universidades, demostrando los beneficios de invertir en el bienestar de los colaboradores, lo que le daría al organismo en donde se pretende realizar el estudio, un posicionamiento como institución pionera en la promoción del bienestar laboral.

3.1.3 Preguntas de investigación

Con los planteamientos anteriormente expuestos, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué relación existe entre el bienestar laboral y el desempeño de trabajadores administrativos de un organismo académico en una universidad pública mexicana?
2. ¿Cuál es la situación actual de bienestar laboral y desempeño de los trabajadores administrativos?
3. ¿Cuáles son las dimensiones de bienestar laboral que tienen más relación con el desempeño de los trabajadores administrativos del organismo académico?

4. ¿Qué debe realizarse para que los trabajadores administrativos mantengan un alto nivel de bienestar laboral y mejor desempeño?

3.2 Objetivos de investigación

3.2.1 Objetivo general

Analizar la relación que tiene el bienestar laboral sobre el desempeño de los trabajadores administrativos de un organismo académico en una universidad pública de México, para el desarrollo de una propuesta de un programa de bienestar.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar los estudios relacionados con el bienestar laboral y el desempeño desde la perspectiva de la teoría de los dos factores.
2. Identificar el contexto de los trabajadores administrativos del organismo académico sujeto de estudio, sobre el bienestar y el desempeño
3. Determinar las dimensiones de bienestar laboral con mayor relación con el desempeño en los trabajadores administrativos del organismo académico
4. Desarrollar una propuesta para implementar un programa de bienestar laboral de manera permanente.

3.3 Metodología

3.3.1 Tipo de investigación

La metodología de investigación aplicada en este estudio, corresponde a una investigación de tipo cuantitativa, dado que se basa en la recolección de datos numéricos con un análisis realizado por métodos estadísticos; es de campo porque los datos se recopilaron en el entorno de trabajo de los trabajadores administrativos del organismo académico; además es descriptiva y correlacional, porque se describen las características de la población de estudio, evaluando la relación estadística entre bienestar y desempeño. Finalmente, es una investigación aplicada

porque se buscó la aplicación directa de los hallazgos obtenidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.3.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue transeccional no experimental, dado que las variables de estudio (bienestar y desempeño laboral), se midieron en un solo momento en el tiempo (en el periodo de marzo y abril de 2025) sin manipulación alguna por parte del investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), para lo cual, se realizó un cuestionario autodirigido.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Descripción de la población

La población de estudio la constituyen 70 trabajadores administrativos que laboran en el organismo académico de la unidad ubicada en la zona donde se localizan otras facultades (Ciudad Universitaria).

Los trabajadores administrativos que se encuestaron laboran en la dirección, subdirección administrativa y Tecnologías de Información (TICs), subdirección académica y grado académico, control escolar, coordinación de licenciaturas, servicio social y prácticas profesionales; y coordinación de investigación y estudios avanzados.

3.4.2 Muestra

A pesar de que se solicitó que el cuestionario fuera contestado por todos los trabajadores que están laborando físicamente en la unidad de Ciudad Universitaria del organismo académico a través de los jefes directos, varios de ellos no quisieron contestarlo, porque dijeron no tener tiempo. Por ello, la muestra fue por conveniencia y se constituyó de 32 trabajadores con puestos de secretarías, auxiliares y/o capturistas, asistentes y una sola persona de intendencia, que forman parte de seis áreas, como a continuación se muestra.

Tabla 2 Distribución de la muestra

Área	No. de encuestados
Dirección	5
Subdirección administrativa y TICs	9
Subdirección académica y grado académico	4
Control escolar	4
Coordinaciones	6
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados	4

Fuente: elaboración propia

3.5 Variables del estudio

Se consideró como variable dependiente el desempeño y como variable independiente el bienestar laboral. En la tabla 3 se muestran las definiciones conceptuales y operacionales.

Tabla 3 Definiciones conceptuales y operacionales

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Medición (instrumento y preguntas) / Indicadores
Desempeño	<p>Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2000)</p> <p>Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Bohórquez, 2004)</p>	Comunicación	Proceso mediante el cual los miembros de una organización intercambian información y comprenden mutuamente sus roles y responsabilidades, facilitando así la coordinación y el logro de los objetivos organizacionales (Drucker, 2008).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparte información de manera efectiva y asertiva. 2. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. 3. Presta atención en las conversaciones 4. Se comunica de manera escrita con claridad. 5. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
		Trabajo en equipo	Grupo de personas con diferentes habilidades y competencias que se comprometen a trabajar juntas hacia un objetivo común (Katzenbach y Smith, 1993),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se desempeña como un miembro activo del equipo. 2. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. 3. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. 4. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.
		Resolución de problemas	Es el escenario del pensamiento crítico en la didáctica de las ciencias, donde se aplican métodos y estrategias específicas para encontrar soluciones a situaciones desconocidas (Zona-López y Giraldo-Márquez, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión 2. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema. 3. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. 4. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. 5. Conserva la calma en situaciones complicadas.
		Enfoque a resultados	Estrategia de gestión que se centra en la obtención de resultados específicos y medibles, asegurando que todas las actividades y recursos estén alineados (Álvarez, 2015),	No se considera para esta investigación porque se enfoca a personal operativo

Tabla 3 Definiciones conceptuales y operacionales (continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Medición (instrumento y preguntas) / Indicadores
Desempeño	Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2000) Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Bohórquez, 2004)	Organización y administración del tiempo	Es la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2010),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. 2. Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados. 3. Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
		Innovación y Creatividad	Capacidad de generar ideas novedosas y útiles, mientras que la innovación es la implementación exitosa de esas ideas creativas en productos, servicios o procesos dentro de una organización (Anderson y West, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propone ideas nuevas y creativas para mejorar procesos. 2. Se adapta rápidamente a los cambios y nuevas situaciones. 3. Analiza problemas y situaciones desde diferentes perspectivas.
		Ética y Valores	Es la reflexión sobre la moralidad de los actos humanos y los valores que guían la conducta de las personas en la sociedad (Cortina, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Actúa con honestidad y transparencia en todas sus acciones. 5. Asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones. 6. Demuestra compromiso con la misión y valores de la universidad.
		Competencias Digitales	Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para utilizar las tecnologías digitales de manera efectiva y crítica (Dodel y Brandino, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza herramientas tecnológicas de manera eficiente. 2. Mantiene la confidencialidad y seguridad de la información. 3. Se mantiene actualizado en el uso de nuevas tecnologías.
		Relaciones Interpersonales	La interacción que se establece entre dos o más personas de forma recíproca, formando parte de las relaciones sociales (Calle, 2020),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra comprensión y empatía hacia los demás. 2. Maneja y resuelve conflictos de manera efectiva 3. Fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.

Fuente: Ramírez Torres (2022)

Tabla 3 Definiciones conceptuales y operacionales (continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición conceptual	Medición (instrumento y preguntas) / Indicadores
Bienestar laboral	Beneficios que ofrece una empresa a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida, incluyendo el desarrollo personal y profesional (Quiroa, 2022). Estado de satisfacción y equilibrio que experimentan los empleados cuando se cumplen sus necesidades físicas, emocionales y sociales en el entorno de trabajo (Rodríguez y Sanz, 2021),	Expectativas	Percepciones y creencias que los empleados tienen sobre lo que deberían recibir de su trabajo y de la organización, incluyendo recompensas, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Chiavenato, 2011).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo. 2. La calidad de mis condiciones de trabajo. 3. La cordialidad en mi ambiente social de trabajo. 4. La conciliación de mi trabajo con mi vida privada. 5. Mi calidad de vida laboral. 6. Mi estado de ánimo laboral. 7. Mis oportunidades de promoción laboral. 8. Mi participación en las decisiones de la organización. 9. Mi satisfacción con el trabajo. 10. Mi realización profesional.
		Somatización	Expresión de conflictos psicosociales a través de síntomas físicos, sin una causa orgánica documentable, que generan discapacidad en los pacientes y sobrecarga en los servicios de salud (Florenzano et al., 2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trastornos digestivos. 2. Dolores de cabeza. 3. Insomnio. 4. Dolores de espalda. 5. Tensiones musculares
		Desgaste	El resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito, caracterizado por sentimientos de agotamiento, cinismo o desapego del trabajo, y una sensación de ineficacia (OMS, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobrecarga de trabajo. 2. Desgaste emocional. 3. Agotamiento físico. 4. Saturación mental.
		Alineación negativa	Estado psicológico en el que los empleados se sienten desconectados de su trabajo, experimentando una falta de control, significado y satisfacción en sus tareas laborales (Zoghbi-Manrique-de-Lara y Caamaño-Brito, 2020).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mal humor. 2. Baja realización profesional. 3. Trato despersonalizado 4. Frustración

Fuente: elaboración propia

3.6 Técnica e instrumento de recolección de datos

3.6.1 Técnicas utilizadas para la recolección de datos

Con el fin de que el instrumento aplicado no representara un riesgo a la privacidad de los trabajadores encuestados, se les hizo mención de que el estudio se realizó para fines académicos, permaneciendo en el anonimato.

El instrumento se aplicó en los lugares de trabajo por medios electrónicos, utilizando la herramienta de *google forms*.

3.6.2 Instrumento de recolección de datos

El instrumento que se utilizó para medir el bienestar fue tomado del estudio realizado por Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes (2010) considerando sólo las dimensiones de expectativas, somatización, agotamiento y alineación, puesto que las preguntas que conforman las dimensiones de afectos y competencias, se repetían con algunas que miden las dimensiones de desempeño.

Para medir el desempeño, el instrumento fue tomado del estudio de Ramírez Torres (2022). Para su aplicación se transcribió a un medio electrónico que facilitó su aplicación, haciéndolo de una manera más rápida y eficiente.

Capítulo 4. Diagnóstico

4.1 Diagnóstico sobre el instrumento de recolección de datos

Para la evaluación de desempeño, se aplicó la autopercepción de cada trabajador, porque los jefes inmediatos de cada área no contestaron las encuestas y con ello, no fue posible aplicar la evaluación de 180° como se tenía contemplado.

Como el cuestionario utilizado ya había sido sometido a pruebas de confiabilidad y validez por los autores (Blanch, Sahagún, Cantera & Cervantes, 2010; Ramírez Torres, 2022), sólo se calculó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, para asegurar que los trabajadores administrativos, comprendieron los cuestionamientos que se les hicieron.

Tabla 4 Confiabilidad del instrumento

Variable	Dimensiones	Confiabilidad
Evaluación del desempeño	Comunicación	0.828
	Trabajo en equipo	0.823
	Resolución de problemas	0.802
	Organización y administración del tiempo	0.924
	Innovación y creatividad	0.952
	Ética y valores	0.750
	Competencias digitales	0.658
	Relaciones interpersonales	0.782
Bienestar Laboral	Expectativas	0.855
	Somatización	0.898
	Desgaste	0.930
	Alineación Negativa	0.844

Fuente: Elaboración propia.

Todas las dimensiones compuestas obtuvieron una calificación mayor a 0.75, a excepción de la dimensión “competencias digitales”, que obtuvo 0.658. Según Hair y otros (1999), la confiabilidad es aceptable arriba de 0.68 en estudios de este tipo, es decir, del área de ciencias sociales. Por ello, los resultados de la dimensión señalada, se deben tomar con precaución.

4.2 Descriptivos

4.2.1 De la muestra de estudio

En la tabla 5 se observa la cantidad de trabajadores que están registrados en cada departamento (población), así como las personas que contestaron la encuesta, de acuerdo con su categoría. Cabe señalar que sólo aceptaron llenar la encuesta los trabajadores de confianza. El personal de mantenimiento (sindicalizados) no contestó porque dijeron no tener tiempo. Por tanto, los resultados no representan ese grupo de trabajadores.

Tabla 5 Población y muestra

Área	Población	Muestra	Secretaria	Auxiliar/ Capturista	Asistente
Dirección	7	5	3		2
Subdirección Administrativa y TICs	11	9	1	3	5
Subdirección Académica y Grado académico	17	4			4
Control Escolar	8	4			4
Coordinaciones de Docencia, Difusión Cultural y Extensión y Vinculación	9	6	2	2	2
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados	4	3			3
Total	56	31	6	5	20

Fuente: Elaboración propia.

La muestra representa el 55% de la población de personal de confianza. La edad promedio de los trabajadores que contestaron la encuesta es de 33.5 años.

En cuanto a la antigüedad, el 41% de los encuestados tienen menos de cinco años en el organismo académico, el 22% tiene más de 25 años y el resto (37.5%) tiene entre 6 y 20 años en la institución.

4.2.2 Medias de variables compuestas

Considerando las seis áreas del organismo académico, se presentan las medias de las dimensiones de evaluación del desempeño y de bienestar laboral en la tabla 6.

Tabla 6 Medias de variables compuestas

Variable	Dimensiones	Grupal (31)	Dirección (5)	Subdirección Administrativa y TICs (9)	Subdirección Académica y Grado Académico (4)	Control Escolar (4)	Coordinaciones varias (6)	ClyEA (3)
Evaluación del desempeño	Comunicación	4.54	4.48	4.49	4.00	4.64	4.77	4.67
	Trabajo en equipo	4.52	4.45	4.36	3.67	4.85	4.83	4.75
	Resolución de problemas	4.51	4.80	4.56	4.00	4.44	4.43	4.66
	Organización y administración del tiempo	4.44	4.33	4.44	4.33	4.67	4.33	4.55
	Innovación y creatividad	4.35	4.13	4.37	4.33	4.60	4.17	4.67
	Ética y valores	4.73	4.80	4.70	4.33	4.80	4.78	4.67
	Competencias digitales	4.59	4.20	4.63	4.22	4.47	4.94	5.00
	Relaciones interpersonales	4.49	4.80	4.44	4.33	4.60	4.33	4.33
Bienestar Laboral	Expectativas	2.76	3.00	3.01	2.77	2.66	2.35	2.60
	Somatización	2.23	3.12	2.91	2.40	1.48	1.33	1.53
	Desgaste	3.17	3.70	3.81	2.75	2.65	2.75	2.50
	Alineación Negativa	2.21	3.10	2.44	2.33	1.55	1.54	2.33

Fuente: elaboración propia

En general, los trabajadores de cada área calificaron las dimensiones de evaluación del desempeño de manera alta y similar, obteniendo un puntaje entre 4.24 y 4.73 en una escala de 1.0 (la más baja) hasta 5.0 (la más alta).

Por su parte, las dimensiones de bienestar laboral, los encuestados otorgaron calificaciones medias y medias bajas (entre 2.21 a 2.76), considerando una escala de 1.0 a 5.0, en donde 1.0 representó la calificación más baja y 5.0 la más alta.

4.2.3 Diferencias significativas entre grupos de las dimensiones de desempeño y bienestar laboral

Se calculó la prueba de ANOVA para determinar las diferencias significativas entre los grupos. Para las dimensiones de desempeño, se observaron diferencias en trabajo en equipo entre control escolar (4.85) y subdirección académica (3.67). Además, se observaron diferencias en la dimensión de competencias digitales, obteniendo puntajes altos los grupos de Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados (5.0) y coordinaciones varias (4.94); y los puntajes bajos fueron para Dirección (4.20) y Subdirección Académica y Grado Académico (4.22).

La única dimensión de bienestar laboral que presentó diferencias significativas, fue alineación negativa, en donde el área de Dirección obtuvo el puntaje más alto (3.10) y coordinaciones varias obtuvo el puntaje más bajo (1.54).

4.3 Correlaciones

Para determinar las correlaciones significativas entre las dimensiones de desempeño laboral y bienestar, se utilizó la Correlación de Spearman, que es aceptable para datos ordinales (Hair, et. al, 1999).

En la tabla 7 se muestran las correlaciones significativas que arrojó el análisis. Cabe señalar que sólo dos de las dimensiones de desempeño laboral mostraron una correlación significativa con tres de las cuatro dimensiones de bienestar.

Tabla 7 Correlaciones significativas entre las dimensiones

Desempeño \ Bienestar	Expectativas	Somatización	Alineación Negativa
Enfoque a resultados	.375*	.386*	
Relaciones interpersonales			.356*

Fuente: elaboración propia con base a los resultados del SPSS 26.0

En primer lugar, se encontró una correlación significativa entre enfoque a resultados y somatización (0.386), la más alta entre las correlaciones calculadas. Puede interpretarse considerando que los trabajadores, tratando de cumplir las metas propuestas, pueden generar estrés crónico, especialmente si los recursos, el apoyo institucional o el reconocimiento no son proporcionales al esfuerzo, derivando síntomas como agotamiento emocional y presión laboral.

La segunda correlación significativa encontrada está en enfoque a resultados y expectativas (0.375). Puede deberse a que los trabajadores que se enfocan en cumplir metas y obtener resultados, tienden a esperar recompensas acordes a su desempeño, como reconocimiento, desarrollo profesional o incentivos. Este hallazgo es importante recalcarlo, pues debe considerarse que si se fomenta el enfoque a resultados, debe gestionarse adecuadamente las expectativas, para que no haya desmotivación.

Finalmente, se observa una correlación significativa entre relaciones interpersonales y alineación negativa (0.356). Es decir, que a mayor calidad en las relaciones interpersonales, mayor alineación negativa, lo que supone que las buenas relaciones interpersonales actúan como un escape o compensación, ante un entorno laboral con poca alineación organizacional o tareas poco significativas.

Esto es especialmente importante en los trabajadores del área de la dirección, que obtuvieron la calificación más alta en alineación negativa.

4.4 Discusión de resultados

Dados los resultados obtenidos y observando en particular las correlaciones significativas entre las variables de desempeño y bienestar, es pertinente considerar lo que otros autores han encontrado, vislumbrando que los hallazgos representan puntos críticos que deben considerarse para mejorar el entorno de la institución y el bienestar de su personal. Por tanto, es necesario reflexionar sobre las dinámicas en el organismo académico, puesto que es probable que sean un reflejo de lo que se vive en la mayoría de los espacios académicos que conforman la universidad pública, que puede impactar en su desempeño.

La correlación entre enfoque a resultados y somatización, sugiere que los trabajadores administrativos que tienen una fuerte visión hacia el cumplimiento de metas, puede causarles malestares físicos derivados del estrés. Este hallazgo coincide con lo planteado por Herzberg, Bausner y Snyderman (2017), que indican que las condiciones laborales y el entorno físico no generan motivación directa, pero su ausencia causa insatisfacción. Madero Gómez (2019) y López Mas (2005) destacan que el estrés y la falta de condiciones adecuadas pueden afectar la salud del trabajador.

La segunda correlación de enfoque a resultados y expectativas, indica que los trabajadores con orientación a resultados tienden a desarrollar expectativas sobre las recompensas, reconocimiento o crecimiento profesional que pudieran obtener. Del mismo modo, Herzberg, Bausner y Snyderman (2017) coinciden con su planteamiento y señala que el reconocimiento y el desarrollo personal son claves para la motivación, mientras que Madero Gómez (2019) y Herrera Montalvo (2013) afirman que los incentivos económicos no son suficientes sin reconocimiento.

En términos del modelo de demandas y recursos laborales, es necesario fortalecer recursos laborales que son útiles para que los trabajadores puedan

afrontar las demandas laborales, como el apoyo social, la autonomía y las oportunidades de desarrollo (Demerout y Bakker, 2011). Sin embargo, en un espacio como el organismo académico sujeto de estudio que depende de una universidad pública, la inclusión del apoyo social es más utilizada para el afrontamiento de las demandas laborales, puesto que las personas que ahí trabajan, tienen varios años en el organismo académico, lo que motiva a generar relaciones más duraderas entre los compañeros. Por su parte, los puestos administrativos gozan de cierta autonomía, pero escasamente se da en la toma de decisiones fundamentales para el buen desarrollo de cada departamento (SUSTESUAEM, 2025). Finalmente, las oportunidades de desarrollo también son escasas, por la estructura organizacional tan pesada con la que opera el organismo académico y en general, toda la universidad.

Por último, la correlación de relaciones personales y alineación puede sugerir que cuando los trabajadores perciben que sus tareas no tienen sentido o que la organización no tiene coherencia, las relaciones humanas se convierten en un refugio emocional. Si las relaciones humanas se utilizan de anclaje emocional para que los colaboradores desarrollen emociones positivas, y a la vez se les hace saber constantemente la importancia de su tarea dentro del organismo académico, es posible que puedan mejorar su desempeño laboral (Csikszentmihalyi, 1990 y Seligman, 2011).

Las correlaciones encontradas entre las variables estudiadas reflejan lo que autores como Demerouti y Bakker (2011) y Salanova y otros (2012) han planteado: el bienestar laboral no es solo deseable, sino necesario para un desempeño superior. Además, se destaca que la gestión adecuada de expectativas, el reconocimiento y las relaciones interpersonales son factores clave para evitar el desgaste y la desmotivación (Bianchi, Shagún, Canter y Cervantes, 2010).

Capítulo 5. Propuestas

Los resultados del estudio permitieron comprender las dinámicas laborales del personal administrativo, exponiendo áreas de oportunidad, pero también orientan sobre acciones concretas que deben realizarse para mejorar el bienestar y desempeño laboral.

Por ello, la integración de los hallazgos explicados en el capítulo anterior, permiten diseñar un programa de intervención coherente, enfocado en el bienestar del personal administrativo, específicamente en las dimensiones de somatización, expectativas y alienación negativa; esperando con ello, incrementar favorablemente el desempeño, sobre todo en sus dimensiones de enfoque a resultados y relaciones interpersonales.

Se espera que las acciones propuestas promuevan una cultura organizacional más saludable, alineada con los objetivos del organismo académico y por ende, los de la universidad pública a la que pertenecen

5.1 Propuesta para la creación de un programa de Bienestar Laboral

Considerando los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal administrativo del organismo académico perteneciente a la universidad pública estatal, y con base a las correlaciones encontradas, se pretende atender tres ejes principales: somatización, expectativas y alienación negativa.

En la tabla 8 se presenta el resumen de las propuestas que se presentan en los siguientes apartados.

Tabla 8 Acciones para el programa de Bienestar Laboral

Dimensión	Acción	Descripción	Frecuencia	Dirigido a
Somatización	Talleres de autocuidado y salud psicosomática	Campaña de identificación de síntomas físicos relacionados con el estrés	Una vez a la semana durante un trimestre	Todo el personal
	Programa de pausas activas y ergonomía	Hacer uso de las áreas verdes del organismo académico para realizar ejercicios breves de estiramiento, respiración y movilidad durante la jornada de trabajo.	Dos veces al día	Todo el personal
	Atención psicológica individual	Consultas confidenciales con el psicólogo del organismo académico.	Al menos dos veces al mes	Personal con alto grado de estrés
Expectativas	Reconocimiento y visibilidad del trabajo	Creación del día del personal administrativo junto con el día de la secretaria. Reforzar con la mención del empleado del mes en Redes Sociales	Una vez al año Una vez al mes	Todo el personal administrativo
Alineación Negativa	Capacitación y desarrollo profesional	Cursos sobre comunicación efectiva, gestión del tiempo y manejo de estrés y herramientas digitales	Una vez cada trimestre	Todo el personal
	Proyectos de mejora liderados por administrativos	Propuesta de mejoras en procesos internos	Una vez cada trimestre	Todo el personal

Fuente: elaboración propia

5.1.1 Eje 1: Somatización

Con el objetivo de prevenir y atender las manifestaciones físicas a causa del estrés y la carga emocional en el personal administrativo, se pretende realizar las siguientes acciones:

1) Talleres de autocuidado y salud psicosomática

Campaña de identificación de síntomas físicos relacionados con el estrés (dolores musculares, fatiga, insomnio).

Frecuencia: Trimestral, con una duración de 1.5 a 2 horas semanales

Dirigido a: Todo el personal, con sesiones en distintos horarios para facilitar la asistencia.

Descripción del taller

Conducido por un alumno de los últimos semestres de la Facultad de Psicología, como parte de sus prácticas profesionales.

Estructurado en tres módulos:

Psicoeducación: Explicación clara de qué es la somatización, cómo se origina y por qué aparece en contextos laborales.

Identificación de señales: Actividades guiadas donde el personal reconozca síntomas físicos frecuentes (dolores musculares, fatiga ocular, cefaleas, problemas digestivos, insomnio).

Estrategias preventivas: Técnicas de respiración, pausas breves, higiene del sueño, límites laborales y ejercicios simples de relajación.

Metodología:

Dinámicas grupales breves.

Uso de materiales visuales (infografías, videos, etc.).

Aplicación de un autodiagnóstico de estrés o escala de síntomas psicosomáticos.

Campaña complementaria:

Difusión en por medio de carteles y uso de las pantallas del organismo académico.

Recordatorios trimestrales por Redes Sociales con tips de autocuidado.

2) Programa de pausas activas y ergonomía

Hacer uso de las áreas verdes del organismo académico para realizar ejercicios breves de estiramiento, respiración y movilidad durante la jornada de trabajo, para reducir tensiones físicas y mejorar la concentración.

Frecuencia: Se recomienda que se realicen al menos dos veces al día, guiadas por personal capacitado o mediante videos cortos.

Dirigido a: todo el personal.

Metodología:

Organización de las pausas activas:

Dos pausas al día: una a media mañana y otra a media tarde.

Duración: 5 a 10 minutos.

Se realizan en grupos pequeños para no interrumpir áreas completas al mismo tiempo.

Actividades sugeridas:

Ejercicios de estiramiento para cuello, hombros, espalda y muñecas.

Movilidad articular (rotación de hombros, caderas, tobillos).

Ejercicios de respiración profunda para disminuir tensión.

Caminatas breves por áreas verdes o exteriores.

Uso de áreas verdes:

Establecer puntos designados para actividades al aire libre.

Colocar señalética o estaciones con instrucciones visuales de estiramientos.

Implementación:

Puede ser conducido por personal de activación física de talleres deportivos y complementarse con videos cortos institucionales proyectados en pantallas.

3) Atención psicológica individual

Consultas confidenciales con el psicólogo del organismo académico para canalizar emociones antes de que se somaticen

Frecuencia: al menos dos veces al mes

Dirigido a: personal con alto grado de estrés.

Metodología:

Inscripción voluntaria mediante formulario digital o cita por correo.

Respuesta en máximo 48–72 horas.

Sesiones de 45 a 60 minutos.

Tipo de acompañamiento: contención emocional, técnicas de manejo de estrés y ansiedad y derivación a servicios médicos si se detectan síntomas físicos graves.

5.1.2 Eje 2: Expectativas

Con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia a la institución y al trabajo, ofrecer reconocimiento y propósito al personal administrativo dentro del organismo académico, se pretende implementar la siguiente acción:

1) Reconocimiento y visibilidad del trabajo

Crear el “día del personal administrativo” junto con el “día de la secretaria” realizando actividades de agradecimiento, reconocimiento y de convivencia entre los colaboradores para reforzar el valor de su trabajo y dignificar su rol.

Reforzar haciendo mención de empleado del mes con mejor desempeño en redes sociales institucionales.

5.1.3 Eje 3: Alienación Negativa

Para reducir la alineación negativa, es necesario realizar acciones para mejorar los factores organizacionales como procesos en donde se involucren a los administrativos en la toma de decisiones. Por lo anterior, se sugieren dos acciones que se detallan a continuación.

1) Capacitación y desarrollo profesional

Ofrecer cursos enfocados a temas como la comunicación efectiva, gestión del tiempo y manejo del estrés y herramientas digitales para la eficiencia administrativa, para aumentar la motivación y sentido de crecimiento.

Metodología:

Ofrecer talleres presenciales trimestrales o en modalidad virtual

2) Proyectos de mejora liderados por administrativos

Crear espacios y canales de comunicación para que los colaboradores propongan y lideren mejoras en procesos internos (manejo de archivo, atención, digitalización, etc.), para empoderar al personal e incrementar su sentido de logro

Frecuencia: una vez cada trimestre

Dirigido a: todo el personal

Metodología: a través de una reunión trimestral, desarrollar una lluvia de ideas de la cual saldrán dos propuestas de mejora. Si se pueden implementar, se darán premios a las personas que desarrollaron la idea y las que la ejecutaron.

5.2 Propuesta para mejorar el desempeño

A partir de las diferencias significativas de las dimensiones del desempeño laboral detectadas en las seis áreas del organismo académico, se definen los aspectos más significativos para estandarizar las capacidades y habilidades del personal administrativo, considerando las competencias digitales y trabajo en equipo para la propuesta que a continuación se detalla.

Además, se considera la dimensión del desempeño, que en el promedio general, obtuvo la puntuación más baja: innovación y creatividad.

5.2.1 Capacitación en competencias digitales

Dirigido especialmente a trabajadores administrativos de la dirección, subdirección académica y grado académico y control escolar.

Mediante ejercicios prácticos, simulaciones y con el uso de algunas plataformas digitales de capacitación como Udemy, Platzi o Netzun, abordar temas como:

- Seguridad informática.
- Uso eficiente de herramientas ofimáticas (Word, Excel, PowerPoint)
- Gestión de información en la nube (OneDrive, Google Drive)
- Herramientas colaborativas (Teams, Zoom, Google Workspace)

5.2.2 Trabajo en equipo

Para reforzar y motivar a mejorar el trabajo en equipo de la subdirección académica y grado académico, se sugiere implementar cursos de capacitación para abordar temas como:

- Comunicación efectiva y escucha activa
- Resolución de conflictos y toma de decisiones
- Roles y liderazgo en equipos
- Dinámicas de confianza

5.2.3 Innovación y creatividad

Se sugiere impartir talleres y capacitación para fortalecer la innovación y creatividad de todo el personal administrativo

Con el objetivo de estimular la generación y aportación de de ideas innovadoras que pueden apoyar en mejorar el desempeño en cada área, se propone ofrecer cursos de capacitación abordando temas como:

- Técnicas de ideación (lluvia de ideas, SCAMPER, mapas mentales)
- Diseño de soluciones innovadoras a problemas administrativos

Acompañados con la realización de dinámicas como retos creativos, delegación de proyectos y dinámicas propias de los temas de capacitación.

Conclusiones

El bienestar laboral hace referencia al estado físico, mental y emocional que tienen los empleados dentro de su entorno de trabajo. No se limita únicamente a evitar enfermedades o accidentes, sino que busca generar un ambiente donde las personas se sientan apreciadas, motivadas y satisfechas. Además, incluye brindar oportunidades de crecimiento personal y profesional, así como favorecer un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la vida personal.

Dentro de esta investigación, se encontró que las dimensiones de bienestar laboral de somatización y alineación, son las que presentan mayor relación con tres dimensiones de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de un organismo académico en una universidad pública de México: pensamiento estratégico, enfoque a resultados y relaciones interpersonales. Cabe señalar que la alineación presentó una diferencia significativa entre los departamentos de coordinación, dirección y subdirección del organismo académico.

Con base en las respuestas obtenidas y análisis realizado, fue en las coordinaciones que dependen de la subdirección académica y administrativa en donde se encontró que menos bienestar y desempeño perciben los colaboradores, mientras que los trabajadores del área de la dirección es en donde mayor bienestar y desempeño perciben.

Lograr el bienestar laboral de los colaboradores puede ser un proceso largo, ya que requiere de un compromiso por parte de los líderes de departamentos para fomentar esta práctica. Es necesario definir y establecer instrumentos de evaluación que permitan medir tanto el bienestar como el desempeño de cada colaborador. Asimismo, se debe destinar tiempo para llevar a cabo dichas evaluaciones de manera continua y efectiva. También es necesario establecer una periodicidad que permita monitorear de forma constante estos aspectos. Solo así, las propuestas aquí planteadas podrán tener un impacto real y contribuir a mejorar los resultados.

Al momento de realizar esta investigación existieron varias limitaciones que retrasaron el proceso de investigación tales como, aspectos burocráticos, poco

interés y disposición de algunos colaboradores en ser parte del estudio, así como de factores externos como el paro de actividades en el organismo académico.

Aún existen organizaciones que no tienen como prioridad el bienestar de sus colaboradores. Por ello, con este trabajo se pretende dejar un precedente sobre la importancia del bienestar laboral para que los colaboradores pueden mejorar su desempeño.

Bibliografía

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bautista-Cuello, R. , Cienfuegos, R. & Aguilar, E. J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60.
- Bazan, A. L. (2015). Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado metro del distrito de lambayeque. Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/103/1/TL_GutierrezBazana.pdf
- Biscoe, F., & Safford, S. (2010). Employee affinity groups: Their evolution from social movement vehicles to employer strategies. *Perspectives on work*, 14(1), 42-45.
- Blanch, J. M. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: Estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 157-170. Obtenido de <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n2a7>
- Calicchio, S. (2023). *Abraham Maslow, de la jerarquía de necesidades a la autorrealización: Un viaje por la psicología humanista a través de la jerarquía de las necesidades, la motivación y el pleno desarrollo del potencial humano*. Google Libros.
- Cardozo, N. L. (2023). *Abordaje al contexto del trabajo y las organizaciones desde la Psicología Comunitaria*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia

UNAD. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58064/nlandradec.pdf>

Carlón, M. (2019). Individuos y colectivos en los nuevos estudios sobre circulación. *In Mediaciones de la Comunicación*, 14(1), 27-46.

Castro-Alfaro, A. (2018). Bienestar como fuente de actuación organizacional. *Enfoque disciplinario*, 3(1), 1-18.

Chattopahyay, P., & George, E. (2001). Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of applied psychology*, 86(4), 781.

Decy, E. L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

Díaz-Pérez, L. E., & Barrera-Gálvez, R. (2023). La salud de los ejecutivos. Una propuesta de atención. *Boletín Científico*, 3.

Ellemers, N., & Haslam, S. (2012). Social identity theory. *Handbook of theories of social psychology*, 379-398.

Friedman, R., & Craig, K. (2004). Predicting joining and participating in minority employee network groups. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(4), 793-816.

Galicia Villanueva Silvia, G. O. (2017). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. *TepexiC. BOLETÍN CIENTÍFICO Publicación semestral*, sp.

- Garcia, W. d., & Pirela, R. V. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y gestion*, 54-74.
- Global, U. (2024). ¿Qué es la gentrificación y a quiénes afecta? *UNAM Global*.
- Gomez, S. M. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. Obtenido de Acta Universitaria:
<https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/2153>
- Guerrero, G., Del Pozo Sánchez, C. & Del Pozo, F. (2024). Un acercamiento al estudio de la autopercepción del empleado como predictor del desempeño laboral futuro: An approach to the study of employee self-perception as a predictor of future job performance. *Caminos de Investigación*, 6(1), 69-77.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L. & Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante de Datos*, Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Haslam, S., Adarves-Yorno, I., Postmes, T., & Jans, L. (2013). The collective origins of valued originality: A social identity approach to creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 17(4), 384-401.
- Hedy Acosta, V. C. (2014). Healthy organization: Analyzing its meaning on the HERO model. *Revista de Psicología Social/internacional Journal of Social Psychology*, 323-350.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, E. G., & Cobo, I. C. (2011). *Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo*. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.

- Hernandez, G. (5 de noviembre de 2024). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/capital-humano/morena-presenta-reforma-reduccion-jornada-laboral-san-lazaro-20241105-732912.html>
- Herzberg, F., Bausner, B. & Snyderman, B.B. (2017). *Motivation to work*. New Brunswick & London: Transaction Publisher-Routledge. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=xpsuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=herzberg+motivation&ots=Cgngy3J4ca&sig=uAGmNx3bbRI-Va3kEC3ysAIMnwE&redir_esc=y#v=onepage&q=herzberg%20motivation&f=false
- Huertas, J. J. (2020). Estructura evolutiva del cuidado, desarrollo socio-cognitivo y practicas cotidianas. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 71-83. Obtenido de <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/rip.13107>
- Hur, W. M., Shin, Y., & Moon, T. W. (2022). Linking motivation, emotional labor, and service performance from a self-determination perspective. *Journal of Service Research*, 25(2), 227-241.
- Kostecka, A., Martyniak, S., & Lis, M. (2021). *ERG Playbook*. Obtenido de ERGs Center: <https://ergscenter.com/wp-content/uploads/2021/12/ERG-Playbook-final.pdf>
- Mas, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revistas de investigación UNMSM*, 25-36. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
- Montoya, C. A. (2009). E Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital. *Vision de futuro*, 11.
- Montoya, L. A., Arias, L. M., & Montoya, C. L. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica*, XIV(40), 117-119. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>

Monroy, B. (2025). Lo que dejó el paro más largo en la historia reciente de la UAEMéx. *AD Noticias* .Recuperado el 30/oct/2025 de <https://adnoticias.mx/paromas-largo-en-uaemex/>

OMS (2022). *Lograr el bienestar: un marco mundial para integrar el bienestar en la salud pública utilizando un enfoque de promoción de la salud*. Obtenido de https://cdn.who.int/media/docs/default-source/health-promotion/spanish_framework4wellbeing_05092023.pdf?sfvrsn=c602e78f_29

Osés, P. (2022). *Comprendiendo la autorrealización profesional*. Obtenido de Psicología y Mente : <https://psicologiaymente.com/organizaciones/comprendiendo-autorrealizacion-profesional>

Pachon, J. G. (2020). *El talento humano desde el enfoque de la autorrealización y la mejora continua*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

Peiró, J. M., Montesa, D., & Soriano, A. (2021). Revisión sistemática de la investigación sobre las relaciones entre el bienestar y desempeño laborales en Iberoamérica. *Anuario Internacional de revisiones en Psicología*, 1, 95-121.

Ramírez-Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), 1. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679439>

Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266.

- Ruiz, D. E. (7 de noviembre de 2024). *infobae*. Obtenido de La IA y los robots generan pánico en el mundo laboral por la pérdida de empleos: <https://www.infobae.com/tecnologia/2024/04/29/la-ia-y-los-robots-generan-panico-en-el-mundo-laboral-por-la-perdida-de-empleos/>
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, 109-138.
- Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E, Ravina-Ripoll, R., & Sánchez-Limón, M. L. (2025). Gestión de la felicidad y bienestar en el trabajo: Evolución, hallazgos clave y direcciones futuras. Una revisión sistemática. *Methodos. Revista de Ciencias Sociales*, 13(1).
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 71–92.
- SUTESUAEM (2025). Página oficial del Sindicato Único de Trabajadores y Empleados al Servicio de la Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <https://sutes-uaem.org/>
- Tolfo, S. d., Coutinho, M. C., & Cugnier, J. S. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas y. *Universitas Psychologica*, 175-188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64719284015.pdf>

UAEMéx (2025). Página web de la Universidad Autónoma del Estado de México.
Recuperada de <https://www.uaemex.mx/>

Wellbourne, T., Schlachter, S., & Rolf, S. (2017). The case for employee resource groups: a review and social identity theory-based research agenda. *Personnel Review*, 1816-1834.

Workbeat. (27 de diciembre de 2023). *workbeat*. Obtenido de <https://workbeat.com/bienestar-de-los-empleados/>

Anexo: cuestionario aplicado

Evaluación JEFE DIRECTO-EMPLEADO

Hola, Soy Jesus Humberto Gutierrez Flores, estudiante de la Maestria en Administracion de Recursos Humanos. Pido de tu gran apoyo en responder esta evaluacion de desempeño. Es importante mencionar que los datos como nombre y puesto serán tratados de manera totalmente confidencial y son única y exclusivamente para fines estadísticos de investigación para mi trabajo terminal de grado. Agradezco nuevamente tu apoyo y participación.

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

* Obligatorio

DATOS DE LA PERSONA EVALUADA

1. NOMBRE COMPLETO *

Escriba su respuesta

2. PUESTO *

Escriba su respuesta

DATOS DEL EVALUADOR

3. Nombre *

Escriba su respuesta

4. ¿Con qué frecuencia te relacionas con la persona evaluada? *

- Casi no tengo relación
- Poca relación
- Mediana relación
- Bastante relación
- Mucha relación

5. En conjunto, ¿cómo evaluarías el trabajo desempeñado por este empleado? *

	Excepcional	Bueno	Medio	Insuficiente	Muy deficiente
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMUNICACION

6. Comparte información de manera efectiva y asertiva. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Presta atención en las conversaciones *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Se comunica de manera escrita con claridad. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TRABAJO EN EQUIPO

11. Se desempeña como un miembro activo del equipo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESOLUCION DE PROBLEMAS

15. Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Conserva la calma en situaciones complicadas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MEJORA CONTINUA

20. Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. No muestra resistencia a las ideas de las demás personas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO

24. Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENFOQUE AL USUARIO

27. Establece y mantiene relación a largo plazo con los estudiantes al ganar su confianza. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los usuarios. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Entiende las necesidades del usuario y busca exceder sus expectativas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Es percibido por el usuario como una persona confiable que representa a la universidad. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

32. Comprende las implicaciones de sus decisiones en la universidad a corto y largo plazo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la universidad al crecimiento. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la universidad. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENFOQUE A RESULTADOS

36. Reconoce y aprovecha las oportunidades. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Mantiene altos niveles de estándares de desempeño. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIDERAZGO

39. Motiva e inspira a otros para alcanzar sus metas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Toma decisiones informadas y oportunas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Asigna tareas y responsabilidades de manera efectiva. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INNOVACION Y CREATIVIDAD

42. Propone ideas nuevas y creativas para mejorar procesos. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Se adapta rápidamente a los cambios y nuevas situaciones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Analiza problemas y situaciones desde diferentes perspectivas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ETICA Y VALORES

45. Actúa con honestidad y transparencia en todas sus acciones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Demuestra compromiso con la misión y valores de la universidad. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMPETENCIAS DIGITALES

48. Utiliza herramientas tecnológicas de manera eficiente. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Mantiene la confidencialidad y seguridad de la información. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Se mantiene actualizado en el uso de nuevas tecnologías. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RELACIONES INTERPERSONALES

51. Muestra comprensión y empatía hacia los demás. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Maneja y resuelve conflictos de manera efectiva. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GESTION DEL CONOCIMIENTO

54. Comparte conocimientos y experiencias con otros. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Busca oportunidades para su desarrollo profesional y el de su equipo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Organiza y gestiona la información de manera eficiente. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORIENTACION A LA CALIDAD

57. Presta atención a los detalles para asegurar la calidad del trabajo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. Identifica y propone mejoras en los procesos administrativos. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Asegura el cumplimiento de normas y regulaciones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la Facultad de Contaduría? *

Escriba su respuesta

AUTO EVALUACION (01)

Hola, Soy Jesus Humberto Gutierrez Flores, estudiante de la Maestria en Administración de Recursos Humanos. Pido de tu gran apoyo en responder esta evaluación de **desempeño laboral** y de **percepción de bienestar laboral**. Es importante mencionar que los datos serán tratados de manera totalmente confidencial y son única y exclusivamente para fines estadísticos y de investigación para mi trabajo terminal de grado. La evaluación te llevará aproximadamente 10 minutos.

Agradezco nuevamente tu apoyo y participación.

Instrucciones. Lee detenidamente cada pregunta y selecciona el criterio que consideres pertinente.

* Obligatorio

DATOS DEL EVALUADO



1. Categoría *

Escriba su respuesta

COMUNICACION



2. Comparte información de manera efectiva y asertiva. *


	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. *


	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Presta atención en las conversaciones *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


5. Se comunica de manera escrita con claridad. * 

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


6. Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona. * 

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


TRABAJO EN EQUIPO

7. Se desempeña como un miembro activo del equipo. * 

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas. * 

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia. * 

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESOLUCION DE PROBLEMAS



11. Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Conserva la calma en situaciones complicadas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DEL TIEMPO



16. Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PENSAMIENTO ESTRATEGICO



19. Comprende las implicaciones de sus decisiones en la universidad a corto y largo plazo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la universidad al crecimiento. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la universidad. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENFOQUE A RESULTADOS



23. Reconoce y aprovecha las oportunidades. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mantiene altos niveles de estándares de desempeño. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INNOVACION Y CREATIVIDAD



26. Propone ideas nuevas y creativas para mejorar procesos. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Se adapta rápidamente a los cambios y nuevas situaciones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Analiza problemas y situaciones desde diferentes perspectivas. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ETICA Y VALORES



29. Actúa con honestidad y transparencia en todas sus acciones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Demuestra compromiso con la misión y valores de la universidad. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMPETENCIAS DIGITALES



32. Utiliza herramientas tecnológicas de manera eficiente. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Mantiene la confidencialidad y seguridad de la información. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Se mantiene actualizado en el uso de nuevas tecnologías. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RELACIONES INTERPERSONALES



35. Muestra comprensión y empatía hacia los demás. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Maneja y resuelve conflictos de manera efectiva. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo. *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Opciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepción de bienestar



38. Edad *

Selecciona la respuesta

39. Género *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no responder

40. Departamento/área *

Escriba su respuesta

41. Antigüedad *

Selecciona la respuesta

Expectativas



42. En mi trayectoria laboral *

	Muy baja	Baja	Ligeramente baja	Moderada	Ligeramente alta	Alta	Muy alta
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de mis condiciones de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi calidad de vida laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi estado de ánimo laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis oportunidades de promoción laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi participación en las decisiones de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi satisfacción con el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi realización profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Somatización (enfermedad o malestares)



43. Actualmente, por causa de mi trabajo, siento *

	Muy baja	Baja	Ligeramente baja	Moderada	Ligeramente alta	Alta	Muy alta
Trastornos digestivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolores de cabeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insomnio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolores de espalda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tensiones musculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desgaste



44. Actualmente, por causa de mi trabajo, siento *

	Muy baja	Baja	Ligeramente baja	Moderada	Ligeramente alta	Alta	Muy alta
Sobrecarga de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desgaste emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agotamiento físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saturación mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Alienación (desequilibrio)



45. Actualmente, por causa de mi trabajo, siento *

	Muy baja	Baja	Ligeramente baja	Moderada	Ligeramente alta	Alta	Muy alta
Mal humor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baja realización profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato despersonalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>