
Entornos organizacionales y bienestar psicosocial en la Administración Pública: El caso de la Consejería Jurídica del Estado de México

Recibido: 17 octubre Aceptado: 24 noviembre 2025

Laura Cecilia Arzola Aguilar¹

Resumen

Este artículo presenta los resultados de un estudio exploratorio sobre la manera en que los entornos organizacionales influyen en la percepción del bienestar psicosocial de las personas trabajadoras en una institución pública estatal.

El objetivo es identificar patrones preliminares, tensiones y experiencias que permitan comprender de forma inicial cómo determinadas condiciones laborales pueden asociarse con aspectos de bienestar percibido. El estudio no busca establecer relaciones causales ni modelos explicativos acabados, sino aportar evidencia empírica que, en diálogo con la teoría organizacional, contribuya a futuras investigaciones más amplias.

Desde la teoría organizacional, se demuestra que el bienestar psicosocial de las y los servidores públicos no depende únicamente de la

aplicación técnica de normas como la NOM-035-STPS-2018, sino de una transformación cultural que coloque al factor humano como eje estratégico de la gestión pública.

A través de un riguroso estudio de caso cualitativo, sustentado en entrevistas a personal de distintos niveles jerárquicos de una organización pública, se evidencian patrones diferenciados de factores de riesgo psicosocial, mismos que no se manifiestan de manera homogénea, sino que se articulan con las estructuras de poder y las dinámicas propias de la administración pública.

El texto no solo visibiliza las tensiones que deterioran el bienestar psicosocial, sino que plantea una ruta posible hacia su transformación, de este modo, el artículo trasciende el diagnóstico para convertirse en una propuesta de mejora institucional.

Su principal aporte radica en vincular la teoría organizacional con la gestión

¹ Egresada del Programa Educativo Maestría en Gestión Pública; Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE); Mexicana; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2227-2360> Correo-e: laura.arzola@alumnos.cide.edu

pública contemporánea, demostrando que las organizaciones del Estado, al ser sistemas abiertos y sociales, requieren de culturas organizacionales sanas para responder a las necesidades de las sociedades actuales.

Palabras clave: Factores psicosociales, Entorno organizacional, Gestión pública, Bienestar psicosocial, Factor humano.

Abstract

This article presents the results of an exploratory study on how organizational environments influence workers' perceptions of psychosocial well-being in a public institution.

The aim is to identify preliminary patterns, tensions, and experiences that offer an initial understanding of how certain working conditions may be associated with perceived well-being. The study does not seek to establish causal relationships or comprehensive explanatory models; rather, it provides empirical evidence that, in dialogue with organizational theory, may inform future research.

From an organizational theory perspective, it demonstrates that the psychosocial well-being of public servants does not depend solely on the technical application of standards such as NOM-035-STPS-2018 but

rather on a cultural transformation that places the human factor at the strategic core of public management.

Through a rigorous qualitative case study based on interviews with personnel at various hierarchical levels of a public organization, distinct patterns of psychosocial risk factors are evident, which do not manifest uniformly but are articulated in relation to the power structures and dynamics of public administration.

The text not only highlights the tensions that undermine well-being at work but also proposes a possible path towards its transformation. In this way, the article extends beyond diagnosis to propose institutional improvements.

Its main contribution lies in linking organizational theory with contemporary public management, demonstrating that state organizations as open and social systems require healthy organizational cultures to respond to the needs of today's societies.

Key words: Psychosocial factors, Organizational environment, Public management, Psychosocial well-being, Human factor.

Introducción

La creciente premisa de la búsqueda de la salud y el bienestar de las personas trabajadoras en los entornos laborales ha motivado la adopción de marcos normativos que sean capaces de generar condiciones de trabajo dignas, saludables y sostenibles, tanto en el ámbito privado como en el público.

El presente artículo deriva de una investigación más amplia realizada en el marco de una tesina titulada “Condiciones del entorno organizacional y su influencia en la implementación de la *NOM-035-STPS-2018*. El caso de la Consejería Jurídica del Estado de México”, elaborada para la obtención del grado en la Maestría en Gestión Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

En este sentido, el presente estudio se plantea desde un enfoque exploratorio, cuyo propósito es identificar de manera inicial cómo determinados elementos del entorno organizacional pueden vincularse con la percepción de bienestar psicosocial en un contexto institucional específico.

Más que demostrar relaciones causales o elaborar un modelo explicativo exhaustivo, la investigación busca reconocer patrones, tensiones y experiencias significativas que permitan abrir una línea de análisis sobre la interacción entre condiciones organizacionales y bienestar percibido. Este alcance acotado es coherente con la naturaleza cualitativa del estudio y con su interés en aportar un primer acercamiento empírico al fenómeno en el ámbito de la administración pública.

Derivado del argumento central, y en función de explorar las condiciones organizacionales que podrían incidir en el bienestar de las personas trabajadoras, se abordó el tema a través de un estudio de caso, que permitiera la efectiva identificación de variables que aquejan o benefician el desarrollo social y la calidad de vida, especialmente en una organización del sector público.

En congruencia con la naturaleza exploratoria de la investigación, el presente artículo no pretende formular conceptos nuevos ni desarrollar replanteamientos epistemológicos, sino delimitar con claridad su alcance analítico.

En este sentido, la contribución principal del estudio radica en la obtención de evidencia empírica derivada de entrevistas sobre las condiciones organizacionales y su impacto en la vida de las personas trabajadoras; a fin de comprender cómo determinadas dinámicas internas propias de la administración pública inciden en el bienestar psicosocial del personal.

Es así como, para lograr este objetivo se utilizó como herramienta de análisis la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, misma que representa un avance significativo en México para el establecimiento de parámetros adecuados de salud en los centros de trabajo, promoviendo que su adecuada implementación resultaría beneficiosa tanto a nivel individual como organizacional, para el cumplimiento de metas y objetivos compartidos; sin embargo, en el sector público la implementación de esta enfrenta diversos desafíos culturales y sociales.

Es por ello, que la elección de la Consejería Jurídica del Estado de México como caso de estudio no se trata de una decisión aislada, sino que responde a su carácter estratégico dentro de la estructura gubernamental estatal, su amplitud organizativa y su relevancia en la garantía de derechos y servicios legales para la población, conlleva un complejo e importante movimiento de la maquinaria organizacional para responder y ejecutar las decisiones gubernamentales.

Asimismo, se precisa que su inclusión obedece a la pertinencia analítica que ofrece una institución con alta complejidad operativa y relevancia estratégica dentro del Ejecutivo Estatal.

En este sentido, la Consejería Jurídica constituye un entorno idóneo dado que articula procesos altamente especializados, una estructura jerárquica robusta y un volumen significativo de trabajo gubernamental, elementos que justifican metodológicamente su selección como objeto de estudio.

El estudio exploratorio, permitió recabar testimonios de personas servidoras públicas pertenecientes a distintos niveles jerárquicos, con el fin de identificar patrones, tensiones y oportunidades en torno al bienestar laboral y la cultura organizacional; fortaleciendo con ello, el argumento sobre la relación entre lo que se vive día con día en los entornos organizacionales y el impacto de esto no solo en los individuos sino también en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Asimismo, se advierte que, si bien la NOM-035 ofrece un marco normativo valioso, su éxito en el sector público depende de la disposición de los tomadores de decisiones para asumir el bienestar laboral como una prioridad estratégica, más allá del cumplimiento formal.

Con esta publicación se busca divulgar los principales hallazgos de dicha investigación en un formato accesible y dirigido a tomadores de decisiones, académicos y profesionales del sector público, con el propósito de contribuir a la

reflexión crítica sobre la implementación de políticas de salud ocupacional en el Estado Mexicano.

Marco teórico

Con la finalidad de estudiar la posible existencia de la relación entre entornos organizacionales, es decir, aquellos espacios donde se desarrollan procesos que tienen el propósito de cumplir con metas y objetivos de una organización o conjunto de ellas; y el bienestar del factor humano que interviene dentro de estos procesos, es necesario profundizar en el análisis de las organizaciones, sus condiciones y valores inherentes a las dinámicas sociales retomando los postulados de la Teoría Organizacional (TO), debido a que permite apreciar que las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras y recursos humanos... (Ramió, 1999).

Las organizaciones son también entidades sociales que poseen sus propias costumbres y valores que configuran su respuesta como piezas fundamentales de un sistema heterogéneo.

La Teoría Organizacional permite comprender cómo se configuran las instituciones formales e informales al interior de las organizaciones, esto a su vez va dando forma a las condiciones laborales y a su impacto en la vida de los individuos, que como fragmentos de una maquinaria siempre en movimiento, viven y condicionan estas dinámicas.

Con el propósito de contextualizar al lector en la comprensión de los conceptos clave de la investigación, se pretende en primera instancia definir el término de entorno organizacional, para ello, es fundamental observar a la organización, como un modelo tradicional de sistema abierto dentro de un contexto social afectado por los factores del entorno que requiere de un continuo suministro de recursos para poder sobrevivir (Kazley y Ozcan, 2007).

Al ser las organizaciones sistemas abiertos y para efectos de esta investigación se considera al entorno organizacional como:

El enfoque comprensible de variables ambientales internas y externas que, distorsionan y afectan el comportamiento del capital humano. La identificación de factores que se encuentran atados a las variables, se pueden percibir a través de las percepciones que los equipos de trabajos detectan, tales como: ambiente físico (espacio, condiciones de trabajo internas y externas), estructurales (tamaño del negocio, formalismo, dirección vertical/horizontal), ambiente social

(compañerismo, conflictos, comunicación, liderazgo), personales (aptitudes, actitudes, motivación, expectativas) y las que son propias del comportamiento organizacional (calidad de vida laboral, estrés, tensiones, productividad e inestabilidad-rotación) (Bonilla, D. 2023, pp. 19-20).

Derivado de los componentes del entorno organizacional la perspectiva individual constituye un proceso cognitivo importante mediante el cual los individuos perciben figuras, formas y características a su alrededor, interpretando la información recibida a través de los sentidos y dotándola de significado; de aquí que la correlación entre bienestar psicológico y social, y cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones goce de un elemento subjetivo sofisticado.

En virtud de lo expuesto, la conceptualización del bienestar psicosocial representa un pilar importante para la investigación por su naturaleza subjetiva, es por ello, por lo que, se define como:

El enfoque que se ha centrado en el desarrollo personal, en las formas de afrontar los retos vitales y en el esfuerzo de las personas por conseguir sus metas, así como también en las valoraciones que hacen de sus circunstancias y de su funcionamiento dentro de la sociedad. Incluye la percepción de sí mismo; la capacidad de manejar el medio y la propia vida de forma efectiva; la calidad de los vínculos; la creencia de que la vida tiene sentido y significado a través del proyecto vital. De esta manera, el bienestar implica necesariamente la valoración que los individuos hacen de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad (Zubieta, E. et al. 2012, pp.67).

Para efectos de este estudio, el concepto de bienestar psicosocial se emplea en un sentido operativo y organizacional, no clínico ni psicométrico. Se entiende como la percepción que las personas trabajadoras tienen respecto de las condiciones laborales que influyen en su equilibrio emocional, su funcionalidad cotidiana y su experiencia general en el entorno de trabajo.

Esta definición permite distinguirlo de expresiones como “bienestar psicológico”, “bienestar social” o “salud mental y física”, que en otros campos remiten a dimensiones específicas del funcionamiento individual; aquí se utilizan únicamente como referencias complementarias.

En congruencia con el carácter exploratorio del estudio, el bienestar psicosocial no se concibe como variable medible mediante indicadores clínicos, sino como una construcción organizacional que se observa indirectamente a partir de los factores

psicosociales descritos por la NOM-035, los cuales funcionan como aproximaciones empíricas suficientes para identificar percepciones favorables o desfavorables en el entorno laboral.

En segunda instancia, y debido a la importancia conceptual para esta investigación, se define el término de factor humano como:

Elemento preponderante dentro de la estructura organizacional, en virtud de que, si bien es cierto la estructura de la institución no es estática sino más bien dinámica, el factor humano es quien hace la diferencia en las organizaciones, ya que las personas física, biológica y anatómicamente son iguales; los que los hace diferentes y únicos son sus valores morales, éticos, así como su bagaje intelectual. los cuales están a disposición de la organización y sus procesos (Peralta, J. et al. 2024, pp. 396).

El factor humano es quien da forma al entorno organizacional y se convierte en una pieza fundamental para el desarrollo y conformación de las organizaciones, de ahí la importancia de diseñar estrategias y mecanismos que permitan su evolución en un ambiente benéfico.

Una vez definidas las dos partes que conforman la relación objeto de esta investigación, se aborda un concepto importante para el análisis del tema de estudio que son los factores psicosociales del trabajo, mismos que hacen referencia a las condiciones organizativas, sociales y ambientales que influyen en el bienestar, la salud y el desempeño de las personas trabajadoras.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986), los factores psicosociales en el trabajo consisten en:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (p. 12).

Este concepto puede llegar a ser un tanto complejo, porque en él se engloban variables relacionadas con la forma en la que se organiza el trabajo y el contenido de las tareas, así como aquellas características individuales que interactúan en el entorno organizacional; permitiendo que el concepto sea capaz de comprender tanto variables positivas como negativas que potencian la estabilidad psicológica y de salud del factor humano, de ahí su relevancia en la investigación.

Así mismo, Moreno Jiménez en el artículo Factores y Riesgos Laborales Psicosociales, realiza una distinción importante entre factores psicosociales y factores psicosociales de riesgo describiéndolos de la siguiente manera:

Los factores psicosociales son descriptivos, aluden a la estructura organizacional, a las condiciones psicosociales del trabajo, como la cultura corporativa, el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo, factores que como tal pueden ser positivos o negativos, sin embargo, es importante resaltar que la atención se centra en las características negativas que merman el desarrollo y causan daños.

Del término de factores psicosociales se desprenden los factores psicosociales de riesgo, los cuales son de carácter predictivo, mismos que se refieren a las condiciones organizacionales cuando tienen una probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores cuando actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral, este tipo de riesgos alteran y desequilibran las capacidades de las personas y merman las actividades laborales (Moreno, 2011, p. 7).

Es decir, las condiciones laborales que pueden tornarse como factores psicosociales de riesgo para las personas trabajadoras pueden incluir las demandas del puesto, el apoyo recibido, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo y la percepción de justicia organizacional, siempre y cuando estas variables representen una alteración o desequilibrio en el bienestar psicológico o social de los individuos.

En este marco, el énfasis analítico recae en los factores de riesgo psicosocial debido a que la NOM-035 constituye el eje normativo y metodológico del estudio, y esta norma privilegia la identificación de condiciones laborales que pueden afectar el bienestar de las personas trabajadoras.

En consecuencia, la investigación no modela el bienestar como una variable psicológica autónoma, la aproximación conceptual adoptada entiende que el bienestar psicosocial puede observarse indirectamente a partir de la percepción de riesgos, tensiones o desequilibrios presentes en el entorno laboral.

Comprender y gestionar estos factores no solo contribuye al bienestar psicosocial, sino que también puede verse reflejado en la mejora de la eficiencia, la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, y con la finalidad de ir encausando la investigación al terreno propio de la Administración Pública, donde la prestación de servicios a la sociedad es una prioridad, la comprensión de estos factores resulta esencial; debido a que los trabajadores enfrentan altos niveles de responsabilidad, demandas emocionales y presión social, lo que puede afectar su salud mental y física.

Por tanto, el estudio de los factores psicosociales en este contexto no solo permite identificar y mitigar riesgos laborales, sino también fortalecer la calidad del servicio público y el logro de metas institucionales, generando legitimidad en los gobiernos.

Ante este panorama, en México, la respuesta institucional más significativa para comprender y atender los factores psicosociales y sus posibles consecuencias tanto individuales como sistémicas, ha sido la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención; cuyo objetivo es “establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018, p. 2).

Dicha norma establece obligaciones diferenciadas según el tamaño del centro de trabajo e incluye acciones como la aplicación de cuestionarios diagnósticos, la capacitación al personal, la evaluación del entorno organizacional y la implementación de medidas correctivas, haciendo de ella una herramienta útil para el abordaje de la relación de entornos organizacionales y su impacto en el bienestar.

De esta forma los conceptos clave permiten comprender la relación entre dinámicas organizacionales y consecuencias psicológicas y sociales, tratándose de un fenómeno multidimensional que atañe a las organizaciones de todo tipo.

Metodología

Con el propósito de alcanzar el objetivo de investigación y al tratar de abordar variables complejas propias del distintivo humano de las organizaciones, se optó por el uso del tipo de estudio exploratorio como estrategia de guía de la investigación debido a que, hace referencia a una aproximación preliminar de un fenómeno, con el que el investigador busca familiarizarse para poder describir situaciones con poca información previa.

Dado que este es un estudio de carácter exploratorio, su propósito no es generar conceptos originales ni proponer nuevas categorías teóricas, sino identificar patrones preliminares que permitan comprender la relación entre el entorno organizacional y el bienestar psicosocial en un contexto público específico.

La estrategia metodológica se orienta, por tanto, a describir tendencias y percepciones emergentes, subrayando que su aporte reside en la integración de evidencia cualitativa con referentes conceptuales ya consolidados.

Este tipo de estudios permiten sentar las bases para investigaciones más especializadas, reduciendo la incertidumbre y priorizando la observación e identificación de variables; con ello, se pretende enfocar a la precepción de los individuos sobre los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones.

Los estudios exploratorios dentro de la investigación en ciencias sociales sirven para:

Preparar el terreno, y generalmente anteceden a los otros tipos. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Se caracterizan por ser más flexibles y amplios en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos (Alesina et al., 2011, pp.33).

El uso de esta estrategia de investigación permitió identificar las variables que son de mayor relevancia, y que pueden constituirse como factores de riesgo psicosocial en la organización pública estudiada, percibidos desde su jerarquía estructural; haciendo visible la relación entre las características de los entornos organizacionales y el bienestar psicosocial del factor humano.

Este tipo de investigación hizo posible la recopilación de información a través de la técnica denominada entrevistas semiestructuradas, útiles para explorar opiniones, tendencias y perspectivas relevantes.

Por ende, la aplicación de entrevistas de este tipo permitió obtener información detallada sobre los factores psicosociales dentro del área estudiada, teniendo como principal objetivo el de “obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas” (Folgueiras, 2016).

Las entrevistas utilizadas se diseñaron en función del tipo semiestructurado, es decir, se decidió de antemano que tipo de información buscaba recopilarse,

elaborando un guion de preguntas, que permitiera recoger información rica y con más matices, pero enfocada en el tema de investigación.

El mecanismo de codificación de las categorías que se plantearon al interior de las entrevistas se originó de la base preliminar que propone la NOM-035, para la identificación de factores de riesgo psicosocial, permitiendo recopilar información sobre los aspectos que configuran al entorno organizacional y la percepción al interior de la organización de dichos factores.

En cuanto a la aplicación de la técnica, se consideró a un grupo focal dentro de la estructura de la organización gubernamental, dividiéndola en sus respectivos niveles jerárquicos para la recopilación de información, con el objetivo de seleccionar de manera equitativa y sin sesgos cognitivos al conjunto de individuos que componen al objeto de estudio.

Para la determinación de la cantidad de participantes se utilizó el método estadístico de muestreo aleatorio simple, mismo que logró identificar a cuantas de las 1,316 plazas que se encuentran actualmente ocupadas en la Consejería Jurídica se les aplicaría la entrevista correspondiente; este tipo de muestreo probabilístico tiene la característica de que cada miembro de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.

Derivado de lo anterior, se concluyó que se aplicaría esta técnica de recogida de información a 12 personas servidoras públicas pertenecientes al mando superior, 35 personas de mando medio y 42 personas pertenecientes al nivel operativo.

En suma, los parámetros utilizados para el diseño del muestreo probabilístico fueron definidos para equilibrar los objetivos del estudio, las limitaciones prácticas y la naturaleza exploratoria de la investigación, asegurando resultados útiles para comprender los factores psicosociales en la población objetivo.

Por consiguiente, el uso de esta técnica de recogida de información dio paso a un proceso reflexivo, sistemático y creativo de análisis de la información, logrando con ello, la identificación de variables causa y efecto, que explican la relación fortuita de los entornos organizacionales y el bienestar.

Resultados

La recopilación de información realizada fue crucial para obtener las causas y efectos, es decir, se logró identificar dentro de la unidad administrativa estudiada las condiciones del entorno organizacional que se perciben como factores de riesgo

psicosocial que impactan en el desarrollo de los individuos y a su vez las consecuencias que estos originan a nivel particular y organizacional.

El estudio permitió identificar las percepciones diferenciadas sobre los factores de riesgo psicosocial al interior de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Estatal, cabe resaltar que el nivel jerárquico al que pertenecen las personas servidoras públicas sí es una característica determinante para la concepción de las percepciones, y el impacto de estas tanto en el bienestar como en la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

Las entrevistas semiestructuradas, como técnica de recopilación de información, fueron diseñadas para el análisis de cinco dimensiones que se engloban dentro de la conceptualización de los factores psicosociales en el trabajo, mismas que son las condiciones de trabajo, jornadas laborales, relaciones laborales, violencia laboral y sentido de pertenencia.

Así pues, el análisis muestra que la percepción de los factores psicosociales en el entorno laboral del estrato operativo presenta la existencia de una alta carga de trabajo, ausencia de pausas activas y falta de personal suficiente para cumplir con sus funciones; se destacó una fuerte presencia de la obligación de tener la capacidad de manejar y alternar entre varias tareas a la vez de manera simultánea, pasando de una a otra de manera rápida y muchas veces desorganizada, generando altos niveles de presión constante por entregar resultados inmediatos.

En cuanto a las jornadas laborales, la mayoría reportó una extensión más allá del horario formal, sin reconocimiento económico ni compensaciones, situación que genera una percepción de falta de empatía y reconocimiento.

En cuanto a la categoría de las relaciones con superiores jerárquicos se percibió que la cadena de mando se encuentra constituida de forma tradicional, en donde cada entidad se encuentra subordinada a otra en un escala ascendente, que desde el deber ser esto representaría una línea de autoridad bien definida y así como los roles de cada miembro de la organización; sin embargo, se percibe una limitada comunicación de la base a la cúspide, fomentando una cultura de autoridad rígida que genera retrasos en la toma de decisiones, concentra el poder y desvincula al nivel operativo.

Siguiendo con la línea discursiva, se identificaron episodios de violencia institucional pasiva, como la exclusión en toma de decisiones, y una percepción limitada de sentido de pertenencia, al considerar que su opinión no es valorada en

los procesos sustantivos; propios de una estructura jerárquica rígida, que desestructura los lazos sociales dentro de la organización.

Es decir, el nivel operativo percibe que muchas de las dinámicas organizacionales que se encuentran normalizadas y son aceptadas, constituyen factores de riesgo psicosocial para las personas servidoras públicas, generando un impacto en su desarrollo individual, así como en la eficiencia y la eficacia de la propia organización.

La tabla 1 muestra la relación existente entre los factores psicosociales y las consecuencias de estos en el nivel individual y colectivo en el nivel operativo.

Tabla 1. Variables detectadas a nivel operativo que incentivan factores de riesgo psicosocial en la organización

CATEGORÍA	FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO IDENTIFICADOS	IMPACTO A NIVEL INDIVIDUAL	IMPACTO A NIVEL ORGANIZACIONAL
Condiciones de trabajo	1) Carga excesiva 2) Escaso personal 3) Multitareas constantes	1) Agotamiento 2) Estrés 3) Tensión muscular. 4) Dificultad de concentración	1) Baja productividad 2) Aumento del absentismo
Jornadas laborales	1) Extensión no reconocida 2) Horarios difusos		3) Conflictos laborales 4) Errores humanos
Relaciones laborales			
Violencia laboral	1) Exclusión de decisiones 2) Indiferencia institucional		
Sentido de pertenencia	1) Percepción de invisibilidad 2) Poco reconocimiento		

Fuente: elaboración propia.

Las condiciones psicosociales en este nivel reflejan un entorno laboral desgastante que, de no atenderse, puede derivar en afectaciones importantes para la salud mental y la productividad de este grupo, que representa la primera línea de contacto con la ciudadanía.

Esta situación exige especial atención desde los niveles intermedios de gestión, quienes operan como bisagra entre lo estratégico y lo cotidiano.

A continuación, para el caso, de las personas que conforman el nivel de mando medio se identificó que son estas las que experimentan una presión dual, por un lado, cumplir con las metas, objetivos y proyectos propios de la organización, y por otro, contener las demandas del personal operativo, debido a que es el personal que actúa entre la estrategia y la operación.

Las condiciones de trabajo que perciben no son muy diferentes a las del nivel operativo, aspectos como la limpieza, iluminación y disposición del espacio laboral se mantienen idénticos, sin embargo, las tareas de coordinación del factor humano, supervisión y ejecución de las tareas, así como la identificación de problemas y oportunidades, generan mayores responsabilidades dentro de la estructura organizacional, situación que exige de otro tipo de capacidades como de análisis, de mediación y de resolución de conflictos.

Para cumplir con sus funciones organizacionales, las personas servidoras públicas en su mayoría reconocieron que gozan de cierta autonomía para la optimización del trabajo, situación que beneficia y motiva a los equipos bajo su liderazgo.

En cuanto a las jornadas laborales se encontró similitud, debido a que también son extendidas, aunque algunas personas justifican esta situación como parte del “compromiso institucional”, y la responsabilidad que conlleva formar parte del equipo estratégico de la organización; se percibe que al ser su responsabilidad mayor, la presión, el estrés y la ansiedad también se incrementan.

En las relaciones laborales predomina la expectativa de cumplimiento sin errores, con lo cual la comunicación se convierte en la mejor herramienta de quienes conforman este nivel jerárquico, exigiendo un mensaje adecuado tanto hacia arriba como hacia abajo de la jerarquía; las relaciones de trabajo para este grupo se identifican más como tarea de resolución de conflictos entre miembros de su equipo, exigiendo mayores cualidades personales como la empatía, la escucha y el liderazgo.

Dentro de la categoría de violencia laboral, se identificaron prácticas normalizadas como el acoso psicológico por parte de los mandos superiores, el abuso de poder y los ataques a la reputación, así como la asignación de tareas inadecuadas para las herramientas e insumos existentes; esto genera sensaciones de desmotivación, estrés, agotamiento, presiones por resultados y fricciones.

Con relación al sentido de pertenencia, en este nivel táctico se detectó un compromiso emocional con su equipo directo, más que con la organización en su conjunto, debido a que se han creado lazos emocionales más fuertes entre las entidades humanas con las que se comparte que con el objetivo propio que busca alcanzar en sistema burocrático en su conjunto.

La tabla 2 tiene como finalidad mostrar la relación existente entre los factores psicosociales y las consecuencias de estos en el nivel individual y colectivo para el nivel medio.

Tabla 2. Variables detectadas a nivel medio que incentivan factores de riesgo psicosocial en la organización

CATEGORÍA	FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO IDENTIFICADOS	IMPACTO A NIVEL INDIVIDUAL	IMPACTO A NIVEL ORGANIZACIONAL
Condiciones de trabajo	1) Presión desde arriba y abajo 2) Autonomía condicionada	1) Presión 2) Estrés 3) Ansiedad 4) Desmotivación	1) Baja productividad 2) Ineficiencia operativa
Jornadas laborales	1) Amplitud justificada por “compromiso” institucional	5) Agotamiento	3) Baja cohesión del equipo 4) Comunicación deficiente
Relaciones laborales	1) Expectativa de perfección 2) Baja tolerancia al error		
Violencia laboral	1) Acoso psicológico. 2) Abuso de poder 3) Urgencias constantes como práctica cotidiana 4) Ataques a la reputación		
Sentido de pertenencia	1) Lealtad al equipo, no necesariamente a la organización		

Fuente: elaboración propia

El análisis de las condiciones laborales del nivel medio, indica que el personal se encuentra atrapado entre las demandas institucionales y las expectativas del

equipo operativo, lo que genera un estado de presión permanente, y aunque existe mayor margen de maniobra que en el nivel operativo, las decisiones suelen estar limitadas por las disposiciones del nivel superior, generando una sensación de responsabilidad sin poder real.

Siguiendo con el análisis, para el nivel directivo o superior, pudo apreciarse a través de la técnica de recolección de información, que la perspectiva de las condiciones laborales posee una diferencia significativa, debido a que quienes conforman este nivel jerárquico tienen una mayor preocupación por el alcance de los objetivos propios de la organización, que, de las formas de llevarlos a cabo, de los métodos implementados y de quién o cómo se operan; teniendo una visión acotada de las características del entorno organizacional.

Para el caso de las jornadas de trabajo, las personas servidoras públicas de este estrato reconocieron que el ritmo de trabajo es intenso, aunque muchas veces autoimpuesto, a diferencia de los otros dos niveles; este tipo de jornadas intensas, se perciben como una extensión natural del liderazgo; sin embargo, si representan factores de riesgo psicosocial al ser detonantes de enfermedades físicas y psicológicas como el estrés, el agotamiento y hasta enfermedades gastrointestinales.

A propósito de las relaciones laborales, se destacó la falta o mala comunicación entre niveles, desencadenando pérdida de la confianza y la tensión dentro de la toma de decisiones.

En cuanto a violencia laboral, no se identificaron como víctimas, pero sí mencionaron la necesidad de “imponer disciplina” como mecanismo para mantener el orden. En el sentido de pertenencia, se identificó un fuerte compromiso con los fines de la institución, aunque con distancia emocional del personal subordinado.

Es importante resaltar que, las diferencias en entre las perspectivas de cada nivel jerárquico, también se convierten en un factor determinante para la implementación de instrumentos y marcos normativos que beneficien la salud mental y física, y aunque el 46.66% de las personas entrevistadas perciben que si hay un impacto negativo en la productividad de la organización, generados por factores de riesgo psicosocial, es un tema que carece de conocimiento, y sobre todo voluntad política de los tomadores de decisiones.

Derivado de la naturaleza de este nivel jerárquico, y de su capacidad de cambio organizacional desde la gerencia, ha valido la pena preguntar sobre la posible implementación de la NOM-035-STPS-2018, como una herramienta que ayuda a generar entornos organizacionales más beneficiosos para los individuos y oportunos para la productividad; sin embargo, se registró desconocimiento, falta de importancia, recursos y presupuesto para la implementación de normas como esta, debido a que la administración pública actual posee diversas prioridades.

En la tabla 3, se realiza el mismo análisis que en las tablas 1 y 2, donde es posible observar que los factores de riesgo psicosocial son percibidos de forma diferente desde la gerencia.

Tabla 3. Variables detectadas a nivel superior que incentivan factores de riesgo psicosocial en la organización

CATEGORÍA	FACTORES PSICOSOCIALES DE RIESGO IDENTIFICADOS	IMPACTO A NIVEL INDIVIDUAL	IMPACTO A NIVEL ORGANIZACIONAL
Condiciones de trabajo	1) Trabajo estratégico. 2) Presión por resultados. 3) Menor enfoque en lo operativo.	1) Estrés. 2) Enfermedades gastrointestinales. 3) Dolores musculares.	1) Mala comunicación. 2) Falta de empatía. 3) Baja el nivel de confianza.
Jornadas laborales	1) Largas por decisión propia. 2) Parte del liderazgo.		4) Incrementa la rotación del personal.
Relaciones laborales	1) Aislamiento jerárquico.		5) Sube la ausencia laboral.
Violencia laboral	1) Imposición de disciplina como herramienta organizacional.		6) No se alcanzan las metas y objetivos.
Sentido de pertenencia	1) Compromiso con misión institucional más que con las personas.		

Fuente: elaboración propia

En el nivel superior se identifica una distancia entre la visión estratégica del trabajo y las condiciones reales del personal subordinado, si bien existe un compromiso institucional fuerte, la percepción del trabajo como vocación tiende

a justificar jornadas extensas y prácticas disciplinarias, desdibujando los límites del bienestar laboral.

Esta perspectiva, aunque orientada a resultados, corre el riesgo de reproducir condiciones que perpetúan los factores de riesgo psicosocial en los niveles inferiores.

En este sentido, el liderazgo del nivel directivo tiene el potencial y la responsabilidad de construir una cultura organizacional más saludable, mediante acciones concretas que reconozcan la importancia de los factores humanos en la administración pública.

5. Discusión

Los resultados de la investigación permiten afirmar que los factores de riesgo psicosocial en el ámbito público no son fenómenos aislados ni exclusivamente individuales, sino que están profundamente vinculados con las estructuras organizacionales, las culturas institucionales y los estilos de liderazgo.

Por ende, la perspectiva estratificada utilizada que distingue entre niveles operativo, medio y superior, evidencia que los riesgos no afectan de manera homogénea a todas las personas servidoras públicas, sino que se articulan según las responsabilidades, la autonomía y la exposición al conflicto institucional que cada nivel enfrenta.

En este sentido, los resultados coinciden con lo planteado por Moreno Jiménez (2011) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1986), al ubicar los factores psicosociales como una interacción compleja entre las condiciones de trabajo, las capacidades individuales y el entorno social.

Asimismo, se confirma que los riesgos psicosociales tienden a manifestarse con mayor intensidad en las bases operativas, donde confluyen la ejecución directa del trabajo, la escasa participación en decisiones y la menor protección institucional ante los efectos del estrés, la fatiga o la falta de reconocimiento.

La implementación de la NOM-035-STPS-2018 en la Consejería Jurídica del Estado de México se presenta, por tanto, como una oportunidad estratégica para transformar las prácticas laborales. Sin embargo, también se revela como un reto institucional mayor, dadas las condiciones de carga de trabajo, jerarquización excesiva y débiles canales de comunicación detectados.

Si bien la norma ofrece una guía técnica para identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial, su efectividad dependerá de la disposición institucional para asumir el bienestar laboral como una prioridad organizacional.

Otro punto relevante es que, aunque el nivel directivo muestra un alto compromiso con la misión institucional, dicho compromiso no se traduce necesariamente en una visión sensible hacia las condiciones laborales de los estratos inferiores. Esta desconexión pone de relieve la necesidad de desarrollar liderazgos más empáticos, horizontales y capacitados en gestión emocional.

Finalmente, este estudio de caso ofrece insumos para reflexionar sobre la situación general del sector público en México. En contextos institucionales donde el desempeño se mide principalmente por metas cuantitativas y cumplimiento normativo, el bienestar subjetivo de las personas servidoras públicas suele relegarse.

A través de este análisis cualitativo, se muestra que la sostenibilidad de cualquier política pública laboral debe pasar por la escucha activa, la corresponsabilidad entre niveles y la incorporación real del enfoque de salud ocupacional como parte de la cultura organizacional.

Reconociendo a su vez, las implicaciones de prácticas que conlleva la implementación de marcos normativos orientados en la salud y el bienestar laboral, que van desde la inversión en capacitaciones, encuestas y programas de bienestar, a mediano plazo, se traducen en mayor productividad, menor rotación de personal y reducción de incapacidades médicas, reforzando la confianza ciudadana en organizaciones responsables, humanas y comprometidas con la salud del factor humano.

Conclusiones

El presente artículo amplía y divulga los resultados obtenidos de la investigación sobre la posible relación entre entornos organizacionales y el bienestar psicosocial en la administración pública mexicana; confirmando que, aunque existen marcos normativos creados para este fin, como la NOM-035-STPS-2018, es necesario una transformación cultural de las organizaciones públicas que coloque al bienestar psicosocial como prioridad estratégica de la gestión.

De esta forma, al considerar las percepciones del personal de distintos niveles jerárquicos de una organización pública estatal, se logró identificar cómo los

factores de riesgo psicosocial se manifiestan de forma diferenciada y acumulativa, afectando tanto al bienestar individual como a la dinámica organizacional.

Al respecto, en el nivel operativo las condiciones laborales se caracterizan por una sobrecarga estructural, jornadas extensas no remuneradas, escasa comunicación con mandos superiores y una limitada participación en decisiones. Esto genera sentimientos de desgaste, desmotivación y baja pertenencia institucional, lo que convierte a este estrato en el más vulnerable frente a los factores de riesgo psicosocial.

Para el nivel medio, el personal se posiciona en una tensión constante entre la ejecución de políticas institucionales y la gestión del equipo operativo. Aunque cuentan con cierto margen de organización, se ven limitados por decisiones verticales y exigencias que superan su capacidad de respuesta. Esto da lugar a un entorno marcado por la urgencia, la presión por resultados y el aislamiento decisional, factores que también inciden negativamente en su salud laboral.

Y finalmente, en el nivel superior, se presenta una visión estratégica de la organización enfocada en resultados y en el cumplimiento de objetivos, pero con escasa articulación hacia las necesidades psicosociales del personal. La idea del “liderazgo por sacrificio” predomina, justificando jornadas extendidas y decisiones verticales como parte del compromiso institucional.

De forma general, el estudio muestra que la NOM-035-STPS-2018 representa una herramienta normativa valiosa, pero insuficiente si no se acompaña de un cambio cultural en el ámbito público; se sugiere implementar planes permanentes de acompañamiento psicológico, talleres de manejo de estrés y actividades de integración, así como, invertir en formación de liderazgos positivos, comunicación asertiva y gestión de conflictos, para que quienes dirigen equipos sean agentes de cambio cultural.

Además de establecer programas de trabajo que permitan establecer métricas sobre ausentismo, productividad, rotación, satisfacción laboral y percepción de justicia organizacional, para fomentar la prevención y atención efectiva de los factores de riesgo psicosocial.

En conclusión, este artículo no solo pretende visibilizar la relación fortuita entre entornos organizacionales y el bienestar, sino también invitar a reflexionar sobre la urgencia de generar entornos laborales saludables y sostenibles en el sector

público, haciendo imperativa la participación de cada una de las partes que conforman a las organizaciones.

Referencias

- Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J. y Rojo, V. (2011). Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales, Apuntes para un curso inicial. Universidad de la República. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4544/Metodolog%c3%ada%20de%20la%20investigaci%c3%b3n%20para%20las%20ciencias%20sociales%20apuntes%20para%20un%20curso%20inicial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonilla, D. (2023). Entorno organizacional como factor influyente en la implementación del design thinking. *Revista Información, tecnología y empresas*. 8(2). 12-47. <file:///C:/Users/hp/OneDrive/Documentos/Dialnet-EntornoOrganizacionalComoFactorInfluyenteEnLalmp-9040565.pdf>
- Folgueiras, P. (2016). Técnica de recogida de información: la entrevista. [Archivo PDF]. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Kazley, A. y Ozcan, Y. (2007). Organizational and environmental determinants of hospital EMR adoption: A national study. *Journal of Medical Systems*, 31(5). 375-384. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17918691/>
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 4-19. <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1986). Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. OIT, 1986.
- Peralta, J., Madrigal, M., Velázquez, G. y Velázquez, M. (2024). Reflexiones sobre la importancia del papel del factor humano en la composición de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Científica Internacional*. 11(1). 394-406. <https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.299>
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Tecnos.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0
- Zubieta, E., Muratori, M., & Fernández, O. (2012). Bienestar subjetivo y psicosocial: explorando diferencias de género. *Salud & Sociedad: investigaciones en psicología de la salud y psicología social*, 3(1), 66-76. Recuperada en 23 de noviembre de 2025, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-74752012000100005&lng=pt&tlng=es.