

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A.C.



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

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTA

LAURA CECILIA ARZOLA AGUILAR

DIRECTOR DE LA TESINA: DR. DAVID ARELLANO GAULT

Resumen Ejecutivo

El estudio de las condiciones laborales en la actualidad es un tema que ha tomado relevancia debido a una combinación de factores sociales, económicos, legales y culturales que han transformado las nuevas dinámicas en el ámbito laboral; creando un creciente reconocimiento de que las condiciones laborales influyen directamente en el bienestar y desarrollo de las personas, así como en la productividad de las organizaciones, y la respuesta de estas a los cambios de las sociedades actuales.

Los marcos normativos han logrado evolucionar para proteger los derechos de las personas trabajadoras en los centros de trabajo, a través de políticas relacionadas con la seguridad y la salud, como una respuesta a las presiones sociales que buscan la creación de empleos que respeten la dignidad humana.

Como resultado de este largo andamiaje de lucha por mejores condiciones laborales que sean capaces de generar espacios éticos y sostenibles, se ha desarrollado el estudio de los factores de riesgo psicosocial como una forma de nombrar una serie de factores que se encuentran inmersos en los ambientes laborales que impactan desde el nivel individual hasta el organizacional, y que tienen un alto costo para la sociedad en su conjunto.

Es por ello por lo que explorar cuáles son aquellas condiciones laborales que se convierten en factores de riesgo psicosocial y su impacto en la vida de las personas trabajadoras se vuelve el objetivo de este documento, en el cual la autora pretende adentrarse en el estudio de las condiciones del entorno organizacional de manera deductiva.

Debido a ello la investigación hace una cronología de la perspectiva del trabajo que abre el panorama a las distintas conceptualizaciones y avances en la materia, ofreciendo al lector una descripción sobre el contexto en el que surge el término de factores de riesgo psicosocial y como ha impactado en las dinámicas culturales y en los marcos normativos tanto a nivel internacional como nacional.

La identificación de una definición y descripción de los factores de riesgo psicosocial que abarcan condiciones organizacionales, sociales y ambientales que afectan el bienestar y el desempeño de los trabajadores, y abocarlo a la dinámica de la administración pública se convierte en el desafío en el que se encuentran las organizaciones que la conforman, para las cuales evaluar la productividad o el fomento de entornos laborales saludables siempre se ha mantenido en segundo plano.

Ante este panorama el desarrollo de instrumentos jurídicos capaces de coadyuvar en este cambio de paradigma se vuelve imprescindible, sin embargo, no basta para poder prevenir y mitigar los factores de riesgo psicosocial en la administración pública, convirtiéndose en instrumentos importantes, pero parciales, en la mejora de las condiciones laborales.

Esta investigación a través de un estudio de caso pretende observar las condiciones del entorno organizacional para poder a su vez identificar cómo impactan los factores de riesgo psicosocial en el plano individual de quienes conforman la organización pública. El estudio de caso se centra en la Consejería Jurídica del Estado de México, como un espacio pertinente dada su importancia a nivel nacional y evidentemente, local.

Al utilizar un estudio de caso se pretende tener una visión detallada del fenómeno estudiado, permitiendo trasladar el aprendizaje empírico a reflexiones más generales enriqueciendo el desarrollo de la investigación de los factores de riesgo psicosocial.

Con el propósito de coadyuvar en la definición e identificación de los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo, en esta investigación se retoma la NOM-035 por tratarse de una regulación establecida en México, cuyo objetivo es identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo, así como promover un entorno organizacional favorable que proteja la salud mental y el bienestar de los trabajadores (NOM-035, 2018).

A raíz del estudio realizado se exploraron varias alternativas para abordar los retos que tienen las organizaciones públicas para poder generar entornos laborales saludables, tales como la

capacitación y sensibilización a través del diseño de talleres para informar a los servidores públicos sobre los riesgos psicosociales y las medidas de prevención, mejoras en la gestión organizacional para la revisión y optimización de procesos administrativos para reducir la carga laboral excesiva.

El estudio concluye que comprender e intervenir ante la existencia de factores de riesgo psicosocial no parece estar siendo una prioridad lo suficientemente alta pese al consenso organizacional de que dichos riesgos afectan negativamente tanto la salud de las personas servidoras públicas como la eficiencia organizacional. Entre las principales recomendaciones que se ofrecen para atender esta problemática se encuentran fomentar la cultura de la prevención, la capacitación continua, la optimización de los procesos administrativos, así como fortalecer el liderazgo.

En general, este estudio destaca la urgencia de implementar estrategias integrales que promuevan entornos laborales saludables, contribuyendo así al bienestar de los servidores públicos y a la mejora de los servicios ofrecidos por la administración pública.

Índice de contenido

1. Introducción	1
2. Definición y análisis de problema	2
2.1 Panorama general y antecedentes históricos de la conceptualización de factores psicosociales	6
2.2 Marco jurídico en México sobre factores psicosociales	9
2.3 Estudio de caso: selección y justificación.....	12
2.4 Avances en el Estado de México en materia de factores psicosociales	14
2.5 Estudio de caso: La Naturaleza de la Consejería Jurídica del Estado de México.....	15
2.6 Estudio de caso: La conformación de la Consejería Jurídica del Estado de México.....	16
2.7 Estudio de caso: Detección de Necesidades con relación a los factores psicosociales en la Consejería Jurídica del año 2024.	22
2.8 Metodología de la investigación	25
2.9 Campo de aplicación del instrumento de recopilación de información	27
3.0 Estadística para la recopilación de información	28
3. Análisis sobre las condiciones laborales de la Consejería Jurídica en sus distintas unidades administrativas	32
3.1 Estudio de los datos cualitativos recopilados con las entrevistas a servidores públicos de nivel operativo.....	32
a) Sección de preguntas de control.....	33
b) Sección de preguntas especializadas para nivel operativo.....	34
c) Resultados y discusión	35
3.2 Análisis de datos cualitativos recopilados con las entrevistas a servidores públicos de nivel medio	45
a) Sección de preguntas especializadas para nivel mando medio.....	46
b) Resultados y discusión	47
3.3 Análisis de los datos cualitativos recopilados con las entrevistas a servidores públicos de nivel superior.....	54
a) Sección de preguntas especializadas para nivel mando superior	54
b) Resultados y discusión	54
3.4 Conclusiones generales del estudio de caso	60
4. Propuesta y recomendaciones	64
5. Implicaciones	65
6. Bibliografía	67

Índice de tablas

Tabla 1 Cultura Institucional. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.....	23
Tabla 2 Organización y Procesos. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.....	23
Tabla 3 Clima Laboral. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.....	24
Tabla 4 Desarrollo Humano. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.....	25
Tabla 5 Hallazgos obtenidos de la investigación por nivel jerárquico estudiado.....	61

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Ocupación de plazas de la Consejería Jurídica del Estado de México 2024.....	17
Gráfica 2 Grado de estudios de las personas servidoras públicas de la Consejería Jurídica.....	17
Gráfica 3 Poblaciones de estudio de la Consejería Jurídica.....	29
Gráfica 4 Percepción del impacto de las enfermedades físicas y mentales en la productividad.....	36
Gráfica 5 Condiciones negativas que detectan las personas servidoras públicas en su lugar de trabajo.....	37
Gráfica 6 Percepción del esfuerzo que imprimen en el trabajo las personas servidoras públicas.....	40
Gráfica 7 Realización de jornadas laborales extendidas en la Consejería Jurídica.....	40
Gráfica 8 Conocimiento detallado de funciones y responsabilidades laborales.....	41
Gráfica 9 Conocimiento de políticas y/o programas ejecutados por la Consejería Jurídica que propician el bienestar de las personas servidoras públicas.....	42
Gráfica 10 Condiciones laborales que pueden generar enfermedades o molestias en el centro de trabajo.....	43
Gráfica 11 Percepción del cumplimiento de condiciones básicas de seguridad e higiene en la Consejería Jurídica.....	44
Gráfica 12 Percepción del nivel medio del impacto de las enfermedades físicas y mentales en la productividad.....	48
Gráfica 13 Conocimiento de la NOM-035 por la difusión de esta por parte del centro de trabajo.....	49
Gráfica 14 Identificación de factores de riesgo psicosocial en equipos de trabajo.....	50
Gráfica 15 ¿Se han adoptado estrategias en la Consejería Jurídica para generar entornos saludables?	52
Gráfica 16 Percepción de la existencia de recursos para cumplir con la NOM-035 en la Consejería Jurídica.....	52
Gráfica 17 Percepción del nivel superior del impacto de las enfermedades físicas y mentales en la productividad.....	55

Gráfica 18 Conocimiento de la NOM-035 por la difusión de esta por parte del centro de trabajo.....	56
Gráfica 19 Conocimiento de ejemplos claros del impacto de políticas o prácticas diarias en función del bienestar de las personas servidoras públicas.....	57
Gráfica 20 Percepción de las razones por las cuales la implementación de la NOM-035 en la Consejería Jurídica no se ha priorizado.....	58
Gráfica 21 Innovaciones o cambios en el entorno organizacional que puedan ser implementados en la Consejería Jurídica en los próximos años.....	59

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Condiciones negativas detectadas.....	39
Ilustración 2 Diagrama de Ishikawa.....	51

**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**

1. Introducción

En el ámbito laboral actual, los factores psicosociales son determinantes para el bienestar y desempeño de los trabajadores, especialmente en la Administración Pública, donde las condiciones organizacionales y el ambiente de trabajo afectan tanto la salud de las personas servidoras públicas como la calidad de los servicios que prestan.

Esta investigación se focaliza en los riesgos psicosociales en el contexto laboral de la Administración Pública en el Estado de México, centrándose analíticamente en la identificación de los factores de riesgo psicosocial en la Consejería Jurídica, y como la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 puede coadyuvar con esta situación.

El estudio utiliza una metodología exploratoria basada en entrevistas a servidores públicos de distintos niveles jerárquicos, revelando desafíos que se convierten en condiciones negativas que impactan a la salud y productividad de los trabajadores.

La investigación presenta un análisis integral, desde el marco conceptual y jurídico de los riesgos psicosociales, hasta propuestas concretas para mejorar los entornos organizaciones, pudiendo utilizar como instrumento de ayuda a NOM-035 al interior de la Consejería Jurídica del Estado de México.

Entre las recomendaciones destacan la sensibilización y capacitación sobre riesgos psicosociales, la optimización de procesos administrativos y la creación de espacios de comunicación que fomenten el bienestar laboral.

En conclusión, la tesina subraya la importancia de fortalecer la estrategias que permitan mejorar las condiciones laborales de las personas servidoras públicas para que a su vez las instituciones de carácter público puedan cumplir con las demandas de la sociedad, mejorando así tanto la calidad de vida de los servidores públicos como la eficiencia de los servicios que ofrecen.

2. Definición y análisis de problema

Los factores psicosociales del trabajo se refieren a las condiciones organizativas, sociales y ambientales que influyen en el bienestar, la salud y el desempeño de los trabajadores. En la Administración Pública, su estudio es crucial, ya que estas instituciones operan bajo entornos complejos, con altas demandas laborales y un enfoque en el servicio público, lo que puede generar riesgos como estrés, burnout o conflictos interpersonales. Comprender y gestionar estos factores no solo contribuye a la salud mental y física del personal, sino que también mejora la eficiencia, la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Moreno Jiménez en el artículo Factores y riesgos laborales psicosociales, hace una definición del concepto de factores psicosociales 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, dichas condiciones laborales que pueden tornarse como factores de riesgo psicosocial para las personas servidoras públicas pueden incluir las demandas del puesto, el apoyo recibido, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo y la percepción de justicia organizacional.

En la Administración Pública, donde la prestación de servicios a la sociedad es una prioridad, la comprensión de estos factores resulta esencial. 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.

Con la finalidad de ofrecer una concepción clara del desarrollo del estudio de los factores de riesgos psicosocial en los entornos laborales, se conceptualiza en primera instancia al trabajo como cualquier actividad humana ya sea intelectual o material, definido por la Ley Federal del Trabajo como “un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta” (Ley Federal del Trabajo [LFT], 1970, art. 03), es sin duda un concepto que se encuentra presente a lo largo de la historia de la humanidad, mismo que ha sufrido cambios según las necesidades humanas, determinando el crecimiento de las sociedades en pensamiento y desarrollo.

Del concepto de trabajo se desprende un universo de características, derechos, obligaciones y normas que tienden a conseguir el equilibrio entre vida productiva y justicia social, variables que se encuentran en constante evolución por el cambio de modelos, prácticas y referentes.

En las dinámicas sociales del trabajo se gestan las relaciones laborales que son aquellos vínculos entre un trabajador y la institución u organización para la que presta sus servicios; Coleman (1982) interpreta que los seres humanos habitan en una estructura que es un sistema social de la cual las personas mismas son partes componentes, haciendo alusión a que existen dos tipos de personas, las naturales y las corporativas.

La humanidad ha desarrollado nuevas formas de interacciones laborales, mientras que en el pasado se trataba de una actividad servil y sin valor, en la actualidad la visión se ha modificado drásticamente desde el reconocimiento de derechos, las condiciones laborales han mejorado exitosamente, en aspectos tales como los horarios de trabajo, el esfuerzo físico empleado, condiciones ambientales, de higiene y de temperaturas; dichas modificaciones permiten que el trabajo sea digno y seguro.

Un ejemplo primigenio de ello es la Ley española de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, la cual hace hincapié en el cambio del concepto de salud laboral mismo que ha dejado de ser un problema individual para convertirse en un problema social y empresarial, y, principalmente, en un derecho del trabajador (Ley 31/1995, 1995).

Siguiendo esta lógica el bienestar de los trabajadores en la actualidad es un tema que se encuentra en la agenda de la sociedad, definido como un estado de satisfacción y equilibrio que experimentan los trabajadores en un entorno laboral; Warr (2013) lo define como la felicidad en el trabajo que debe proporcionar un salario adecuado además de otras metas personales como la satisfacción laboral que generen que un trabajo sea psicológicamente “beneficioso” (p. 99).

Esta variable de bienestar laboral impacta directamente en el desempeño y la producción de las empresas y las instituciones, de ahí la relevancia a nivel económico sobre el estado de los trabajadores, además del incremento sustancial de enfermedades psicológicas y físicas que propician sentimientos de incomodidad y frustración que frenan el desarrollo de las actividades de las personas corporativas.

En la actualidad, en la literatura sobre el tema de las condiciones laborales y el bienestar o la felicidad de los trabajadores surge el concepto de factores psicosociales en el trabajo, mismo que goza de una complejidad importante porque representa un conjunto de percepciones y experiencias amplias de los espacios del trabajo y de la individualidad de los mismos trabajadores.

Para dar un breve abordaje a las intenciones del texto y un amplio panorama al lector se definieron aspectos importantes de la investigación; cabe recalcar que esta se encuentra enfocada en México, como el lugar de análisis espacial; es por ello, por lo que es crucial observar cómo se da este complejo marco de investigación y desarrollo normativo, social y económico en términos de condiciones laborales, factores psicosociales y factores psicosociales de riesgo.

En los Estados Unidos Mexicanos se sientan las bases del trabajo digno en la Ley Federal del Trabajo publicada el 01 de abril de 1970, misma que rige las relaciones de trabajo en el país, buscando propiciar el trabajo digno y decente.

México en la busca del desarrollo en las condiciones laborales y la alineación con la agenda internacional, ha puesto en marcha acciones para la atención de los factores psicosociales, soportando sus avances en investigaciones como las de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) quién señaló en 2013 el incremento de nuevas enfermedades profesionales para las que no se aplicaban medidas de prevención, protección y control adecuadas.

En encuestas realizadas en 2023, la Universidad Autónoma de México destacó que México tiene una alta prevalencia de agotamiento laboral, superando a China y Estados Unidos, con un 75% de los trabajadores mexicanos sufriendo de fatiga por estrés laboral (UNAM, 2023).

Derivado de la situación que viven los trabajadores en la actualidad, se reformó La Ley Federal del Trabajo en México para hacer visible el bienestar psicosocial de los trabajadores, adicionando como posibles peligros derivados de las actividades y lugares de trabajo a los factores psicosociales de riesgos; asimismo, se creó la Norma Oficial Mexicana NOM – 035 – STPS – 2018, Factores de Riesgo Psicosocial en el trabajo – identificación, análisis y prevención, misma que entró en vigor en todo el país el pasado 23 de octubre de 2019, en ella se establecen los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, promoviendo un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

A pesar de los esfuerzos de carácter jurídico – normativo que se han hecho para la prevención y el control de los factores de riesgos psicosocial, la implementación y seguimiento de esta norma se mantiene con una deficiencia de datos sobre el proceso de su aplicación en los centros de trabajo propios de la administración pública en todos sus niveles, surgiendo un vacío de información del éxito o fracaso del diseño e implementación de la misma, en el ámbito público aún no se tiene interés político para cambiar la realidad de los servidores públicos por diversas razones que podrían ser desde la falta de recursos, tiempo y por las crisis a las que se enfrenta día con día la administración pública; de aquí se origina el interés del estudio de la antesala de la aplicación de la NOM-035, que pueda articular un bosquejo de la realidad a la que esta se enfrentará en su implementación en el sector público.

La NOM-035 rige en todo el territorio nacional y aplica para todos los centros de trabajo, los estados de México han adoptado diversas estrategias de adopción, para el caso del Estado de México que ostenta de 18 Secretarías de Estado para el despacho de los asuntos de intereses público y que tiene una población total de 16,992,418 millones de habitantes, la aplicación de la NOM-035 se convierte en un reto de inversión en capital humano, material y financiero.

Derivado este interés creciente en el estudio, prevención y control de los factores de riesgo psicosocial, esta investigación realiza un estudio de caso; de unas de las Secretarías del Estado de México, siendo la Consejería Jurídica puesta como objeto de investigación, la cual es la

institución encargada de diseñar y coordinar la política jurídica y de acceso a la justicia del Poder Ejecutivo.

2.1 Panorama general y antecedentes históricos de la conceptualización de factores psicosociales

El trabajo es un conjunto de actividades que involucran capacidades físicas, intelectuales y emocionales, que se han desarrollado con el propósito de cubrir las necesidades de los seres humanos para la producción de productos y servicios que facilitan la calidad de vida.

En el pasado fue hasta el estallido de la Revolución Francesa que se empezó a hablar de condiciones laborales, generando una nueva concepción sobre el trabajo, además de la búsqueda de igualdad y libertad; el tema de accidentes laborales y enfermedades comenzaron a ser conceptualizados mucho tiempo atrás.

Sin embargo, fue hasta 1919 como parte del Tratado de Versalles que se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT, s.f.) misma que sentó las bases de la justicia social en términos laborales; la fuerza que impulsó la creación de este organismo internacional fue provocada por consideraciones sobre seguridad, humanitarias, políticas y económicas.

Asimismo, con el desarrollo de la escuela organizacional y administrativa de las relaciones humanas el recurso humano comienza a estudiarse en el campo laboral, iniciando con el desarrollo de estudios del comportamiento humano en el trabajo, con exponentes como Elton Mayo, Mary Parket Follet, entre otros.

Como lo expone Chiavenato en el libro *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, el modelo humanista surgió:

Con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las

jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona pasó de homo economicus (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a homo social (el ser humano motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático clásicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas (Chiavenato, 2011, p. 176).

El desarrollo de este modelo propició un cambio revolucionario en la perspectiva de los seres humanos al interior de las organizaciones, dándole un notable énfasis a las condiciones en las que se desempeña un trabajo; y generando nuevos campos de estudio que buscan satisfacer las necesidades individuales para el cumplimiento de tareas y el bienestar.

Posteriormente, es la Organización Internacional del Trabajo la precursora del uso del concepto de factores psicosociales a nivel internacional, con la publicación del libro *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control* en el año 1986, el factor central de la publicación es como desmenuza la complejidad del tema, escribiendo que los factores psicosociales en el trabajo son difíciles de entender, dado que presentan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador (OIT, 1986, p. 3).

En el texto se da una definición clara sobre los factores psicosociales, siendo la OIT quien los define como:

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, en las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo (OIT, 1986, p. 3).

Es posible observar cómo cambia el modelo de la concepción de los trabajadores que dejan de ser un simple engranaje de las organizaciones y se convierten en una pieza que goza de identidad propia, vida fuera del trabajo, sentimientos y emociones.

Después del primer trabajo que aborda a los factores psicosociales se desprende un conjunto de escritos que giran en torno a la misma temática, un ejemplo de ello es el libro *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud* el cual fue publicado por la Organización Mundial de la Salud en 1988.

En España también se observa el foco en este tema desde la década de los 90's, Moreno Jiménez (2011), analiza que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995) obliga al empresario a garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio, lo que incluye necesariamente a los factores psicosociales.

Los factores psicosociales son complejos de definir, sin embargo, no solo son tema o problema exhaustivo del sector público, dependen de una esfera mucho más grande de salud pública que les corresponde a públicos y privados que buscan proteger a los trabajadores de las consecuencias ocasionadas por estos factores, es por ello, que los países han buscado mejorar las condiciones de sus trabajadores a través de marcos jurídicos que permitan regular este tema.

Los factores psicosociales vistos como una problemática a nivel internacional se han hecho todavía más importantes a raíz de los cambios tecnológicos acelerados que se han dado en las recientes décadas, con fenómenos como la globalización y sus implicaciones políticas y sociales.

Es así como el trabajo, concebido como una actividad fundamental para la realización humana y el desarrollo social, enfrenta una dualidad inquietante en el mundo contemporáneo.

Por un lado, se impulsa la dignificación del trabajo, promoviendo condiciones laborales justas, la protección de derechos humanos y la estabilidad formal. Por otro, persisten fenómenos como los “trabajos basura”, la macdonalización, el outsourcing, el crecimiento del trabajo informal y las prácticas más extremas de explotación, como la maquila, el trabajo esclavo y la explotación infantil. Estas tendencias no solo precarizan las condiciones laborales, sino que también contribuyen a la degradación e incluso a la eliminación del empleo formal estable en muchas regiones.

La Administración Pública y sus organizaciones tienen un papel crucial en abordar estas realidades, equilibrando las políticas que fomentan el bienestar laboral con las necesidades económicas.

Para profundizar en este tema, autores como Standing en *El Precariado: Una nueva clase social* del año 2015 explora el surgimiento de una nueva clase social que él denomina precariado, es relevante para el análisis del tema debido a que este término combina las palabras precario y proletariado, y describe a un grupo creciente de personas que enfrentan inseguridad laboral y económica en un contexto globalizado y neoliberal, exponiendo de manera descriptiva como el colapso del estado del bienestar generan impactos sociales y económicos significativos tanto a nivel individual como a nivel organizacional (Standing, 2015); por su parte Ritzer en la edición más reciente de su libro titulado *La McDonalización de la Sociedad* de 2017 analiza cómo los principios organizativos y operativos de las cadenas de comida rápida, especialmente McDonald's, se han extendido a prácticamente todos los aspectos de la vida social, económica y cultural, el autor utiliza el término McDonalización para describir este fenómeno, que ejemplifica la racionalización extrema en las sociedades modernas, ambos ejemplares ofrecen perspectivas valiosas sobre la transformación del trabajo en el siglo XXI (Ritzer, 2017).

2.2 Marco jurídico en México sobre factores psicosociales

Para analizar el marco normativo que rige en México sobre los factores psicosociales, es muy importante recalcar que, para prevenir los accidentes, riesgos y enfermedades de la salud, existen disposiciones en la materia de seguridad, salud y medio ambiente, establecidos desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Desde la publicación de la Constitución Política el 05 de febrero de 1917, en el artículo 5° se sientan las bases del ejercicio lícito de un trabajo para cada persona tratándose de una libertad que debe tener una justa retribución, sin embargo, fue hasta el 19 de diciembre de 1978, que se adiciona el artículo 123° que a la letra dice “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM], 1917, art. 123).

Este artículo expone las condiciones laborales que regirán en los centros de trabajo de todo el país, como son las jornadas laborales, el salario, las condiciones de una mujer embarazada, así como los contratos laborales y los despidos; esto brinda a los trabajadores mejores condiciones en su entorno laboral dándoles derechos y seguridad jurídica, igualmente al patrón le rige su forma de actuación.

“El 28 de agosto de 1931 se promulga en México la primera Ley Federal del Trabajo, esta regulo prácticamente todos los aspectos principales del derecho laboral: los individuales, los colectivos, los administrativos y los procesales” (Comisión Nacional de Derechos Humanos [CNDH], s.f.); convirtiéndose en la ley rectora del trabajo en México.

Fue el primero de abril de 1970 que se publica la Nueva Ley Federal del trabajo que rige en el país actualmente, siendo de observancia general en todas las relaciones laborales comprendidas en el artículo 123° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Ley Federal del Trabajo en el artículo 283° retoma las condiciones de seguridad y salud que las personas empleadoras tienen la obligación seguir, siendo en la fracción XVIII inciso j) de este artículo la primera mención que se hace sobre los factores de riesgos psicosociales, que expresa como una obligación especial del patrón identificar este tipo de riesgos: j) Los factores de riesgo psicosocial que pudieran afectar a las personas trabajadoras del campo (LFT, 1970, art. 283).

Derivado de los cambios contextuales que se han observado los últimos años, las leyes también han sido objeto de modificaciones y adaptaciones, debido a que el derecho es un reflejo de la dinámica de una sociedad, es por ello, que se reformó la Ley Federal del Trabajo para adicionar el capítulo XII BIS denominado “teletrabajo”, en el artículo 330-J ya se exponen las condiciones especiales de seguridad y salud para el trabajo y donde se pide considerar a los factores psicosociales que pudieran afectar de maneras diversas la vida de los trabajadores (LFT, 1970).

Además, dentro de la tabla de enfermedades de la Ley del Trabajo en el grupo IV de trastornos mentales ya se inscribe al trastorno de ansiedad, a los asociados con el estrés y a la depresión, esto teniendo en cuenta a los factores psicosociales negativos que enfrentan los trabajadores en sus centros de trabajo; siendo este un punto de inflexión en el tema.

Siguiendo con la línea del marco jurídico mexicano el 13 de noviembre de 2014, se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, mismo que establece todas las disposiciones en la materia y es de observancia general en todo el territorio nacional, este en el artículo 3° define a los factores de riesgos psicosocial como:

Aquéllos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de Violencia Laboral, por el trabajo desarrollado; (Reglamento Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo, [RFSST], 2014, art. 03).

Asimismo, el Reglamento establece en el artículo 43° lo que los patrones deberán hacer, respecto de los factores de riesgo psicosocial, como identificarlos, adoptar medidas de control y prevención, prácticas exámenes y mantener a los trabajadores informados de los padecimientos que provocan (RFSST, 2014), además que dentro del reglamento también ya se encuentra puntualizado en la tabla de enfermedades de trabajo que los factores de riesgo psicosociales son un agente que causa enfermedades.

Todos los esfuerzos legislativos que se han hecho a lo largo de las décadas pueden ver su formalización con la publicación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Identificación, Análisis y Prevención, la cual fue publicada el 23 de octubre de 2018 en el Diario Oficial de la Federación.

La NOM-035 tiene como objetivo el de 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 (Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, 2018, p. 2), es una norma que se enfoca al diagnóstico, control y prevención de los factores de riesgo psicosocial, teniendo una tipificación clara de acuerdo con el tipo de centro de trabajo en el que se desee aplicarla.

La NOM-035 define a los factores de riesgo psicosocial como:

aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño – vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos

traumáticos severos o a actos de violencia al trabajador, por el trabajo desarrollado (NOM-035, 2018, p. 4).

Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial para adoptar medidas que permitan su control y prevención es el punto crucial de esta norma mexicana, propone una serie de pasos que permitirán el éxito aplicativo de ésta en las organizaciones de cualquier tipo, aumentando la salud de los trabajadores y la productividad de las instituciones.

La identificación de condiciones inseguras o peligrosas en los centros de trabajo es importante para promover la formación adecuada de la realización de las tareas que las personas trabajadoras tienen asignadas, minimizando los riesgos de trabajo y maximizando la productividad y la eficiencia.

Es por ello, que la identificación precisa de los centros de trabajo donde se aplicará dicha norma es de vital importancia para observar sus características particulares como la cultura organizacional, clima y ambiente laboral; estos están definidos por la NOM-035 como:

El lugar o lugares, tales como edificios locales, instalaciones y áreas, donde se realicen actividades de explotación, aprovechamiento, producción comercialización, transporte y almacenamiento o prestación de servicios, en los que laboren personas que están sujetas a una relación de trabajo (NOM-035, 2018, p. 2).

Es por ello, que, aunque la NOM-035 goce de reglas de implementación se debe de hacer la identificación y análisis especial para cada centro de trabajo, recopilando información básica para el éxito de las medidas a aplicar.

2.3 Estudio de caso: selección y justificación

Derivado de lo anterior, esta investigación es un estudio exploratorio con base en un estudio de caso particular, que permitirá generar información útil, a través de la identificación de patrones, para la comprensión inicial de este fenómeno en un centro de trabajo en particular.

El estudio de caso es un método adecuado y útil en la investigación de los factores de riesgo psicosocial, ya que permite un análisis profundo y contextualizado de las dinámicas laborales específicas dentro de un entorno delimitado. A diferencia de los métodos cuantitativos

generales, el estudio de caso se centra en un caso particular para explorar los matices, las interacciones y las relaciones complejas que configuran los riesgos psicosociales, facilitando una comprensión integral del fenómeno. Este enfoque permite identificar patrones, causas y consecuencias que podrían pasar desapercibidos en estudios más amplios, además de ofrecer hallazgos directamente aplicables a contextos similares.

Seleccionar un caso particular es especialmente valioso porque, aunque se analiza una realidad específica, los resultados pueden extrapolarse parcialmente para entender fenómenos en otras organizaciones o regiones con características comparables. Por ejemplo, las condiciones laborales, las demandas organizacionales y las dinámicas sociales observadas en un caso concreto suelen ser representativas de problemas estructurales más amplios, lo que amplía la relevancia de los hallazgos. Además, los estudios de caso proporcionan datos cualitativos ricos que pueden complementar y dar sentido a los análisis cuantitativos.

Debido a que la NOM-035 debe de ser aplicada en todos los centros del trabajo del país, y , ante el poco bagaje teórico existente por la reciente creación de la misma, se considera útil generar este tipo de estudio como una etapa inicial de investigación de la aplicación de la misma en una institución pública del Estado de México; es importante resaltar que este ejercicio no pretende generar conclusiones universales, sino más bien localizar retos y problemas básicos a los que pudieran enfrentarse los tomadores de decisiones e implementadores ante la inminente puesta en marcha de la Norma en el país. El estudio en el Estado de México y particularmente en la Consejería Jurídica de dicho Estado, representa una oportunidad excepcional para explorar los factores de riesgo psicosocial.

Debido a que esta institución pública, con su alta carga laboral, demandas emocionales intensas y una estructura burocrática compleja debido a que goza de la capacidad jurídica de ocuparse de los asuntos legales y la examinación de las políticas públicas al interior del Estado, encapsula muchas de las dinámicas presentes en la Administración Pública mexicana.

Además, al tratarse de una región densamente poblada con retos sociales y económicos significativos, los resultados del estudio pueden ofrecer ideas relevantes no solo para otras entidades del país, sino también para instituciones gubernamentales en contextos similares.

Este análisis permitirá identificar factores específicos que inciden en el bienestar de las personas servidoras públicas y plantear estrategias para mejorar la calidad laboral en sectores clave de la Administración Pública.

2.4 Avances en el Estado de México en materia de factores psicosociales

Se retoman los principios normativos del Estado de México específicamente porque es aquí donde se lleva a cabo esta investigación exploratoria.

A nivel estatal es la Dirección General de Innovación dependiente de la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado el ente encargado de:

Vigilar el cumplimiento de las normas dirigidas a prevenir cualquier conducta o comportamiento que implique violencia laboral y a salvaguardar la información que sea recolectada, así como a dar trámite, de forma oportuna, a las quejas que se reciban por los medios establecidos para el caso e intervenir si fuese necesario en la aplicación de sanciones, de conformidad con el ámbito de su competencia. Cabe enfatizar que es de interés para esta Dirección General continuar implementando acciones con mejoras en las condiciones laborales, que permitan cuidar el talento humano y ayuden a prevenir factores de riesgo psicosocial (Dirección General de Innovación, s.f.).

Al ser esta Dirección General la encargada de promover la aplicación de la normatividad en cuanto a factores de riesgo psicosocial es ella la que desarrolla el plan de trabajo de las distintas Secretarías de Gobierno en el tema, actualmente cuenta con un programa de capacitación y sensibilización que permite que los servidores públicos conozcan sobre el término y puedan ser ellos quienes los identifiquen en sus respectivas áreas de trabajo.

La Dirección General de Innovación se coordina a su vez, con el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México para que a través de su Programa de Desarrollo Humano e Institucional, se imparta el Curso – Taller denominado “Riesgos Psicosociales y la NOM-035” el cual tiene como “objetivo el de las personas identificarán los factores vinculados a los riesgos psicosociales, de modo que puedan diseñar e implementar la NOM-035 para generar espacios de trabajo saludables y estrategias de equilibrio

entre su vida laboral y personal” (Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México [IPSP], 2024, p. 12).

En cuanto a la implementación de la NOM-035 a nivel sector público aún no se tiene un registro de que alguna Secretaría de Estado la haya implementado: únicamente la Secretaría del Trabajo publicó su Política de Prevención de Riesgos Psicosociales.

Como se puede observar el avance en la materia es insignificante, teniendo como causas posibles muchas situaciones como la falta de interés político, otras crisis que enfrenta el Estado actualmente o por simple falta de desconocimiento del tema.

2.5 Estudio de caso: La Naturaleza de la Consejería Jurídica del Estado de México

En el Estado de México la administración pública es todo un conjunto de órganos que auxilian a la persona titular del Poder Ejecutivo para el cumplimiento de las disposiciones vigentes del Estado; actualmente la Gobernadora Constitucional es la Mtra. Delfina Gómez Álvarez, en el artículo 23° de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México se establece que, para el estudio, planeación y despacho de los asuntos, en los diversos ramos de la Administración Pública, auxiliarán a la persona titular del Poder Ejecutivo del Estado, 18 secretaría entre ellas la Consejería Jurídica (Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México [LOAPEM], 1981).

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado México en el artículo 56, señala que:

La Consejería Jurídica es la dependencia encargada de diseñar y coordinar la política jurídica y de acceso a la justicia del Poder Ejecutivo, de planear, programar, dirigir, resolver, controlar y evaluar las funciones del registro civil, del notariado, las relativas a la demarcación y conservación de los límites del Estado y sus municipios, en coordinación con las autoridades competentes, de la función registral, legalizaciones y apostillamiento, de la defensoría pública, administración de la publicación del Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”, las relativas al reconocimiento, promoción, atención y defensa de los derechos humanos desde el Poder Ejecutivo, de proporcionar información de los ordenamientos legales, coordinarse con los responsables de las unidades de asuntos jurídicos de cada dependencia de la Administración Pública, en materia jurídica

de las dependencias y demás disposiciones de observancia general en el Estado (LOAPEM, 1981, art. 56).

Como se observa la Consejería Jurídica es el brazo ejecutor para la promoción y coordinación de la asesoría en materia jurídica y consultiva a todas las dependencias del Poder Ejecutivo, está compuesta 8 unidades administrativas auxiliares y un Órgano de Control Interno como lo indica su Reglamento Interior en el artículo 4º (Reglamento Interior de la Consejería Jurídica [RICJ], 2023).

La Consejería Jurídica goza de presencia en todo el Estado de México y les brinda infinidad de trámites y servicios a los mexiquenses a través de sus unidades administrativas, como lo son el Registro Civil del Estado de México, la Dirección General de Derechos Humanos e Igualdad de Género, la Dirección General Jurídica y Consultiva, por mencionar a algunas.

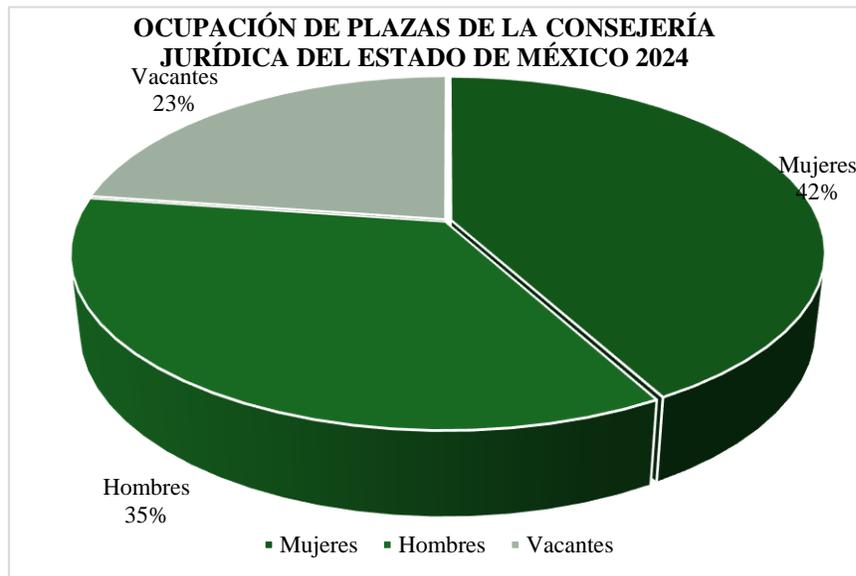
Al ser el ente encargado de llevar justicia a todos los rincones del Estado, la Consejería Jurídica goza de una amplia cantidad de recursos humanos, económicos y materiales que le permiten desarrollar sus atribuciones día con día.

2.6 Estudio de caso: La conformación de la Consejería Jurídica del Estado de México

La Consejería Jurídica actualmente está constituida por 8 Unidades Administrativas y un Órgano Interno de Control, se tuvo una reforma considerable al pasar de ser la Secretaría de Justicia y Derechos Humanos a la Consejería Jurídica haciendo un reajuste en sus direcciones generales, todo esto en aras de transitar al modelo de austeridad republicana implantado por el nuevo gobierno en el Estado de México en el año 2023.

Según los datos provenientes de la Subdirección de Recursos Humanos de esta Consejería; se tiene una plantilla de personas servidoras públicas de 1688 plazas, de las cuales 384 están en estatus de vacante y 1,304 están ocupadas y repartidas entre las distintas Unidades Administrativas de la Consejería Jurídica en todo el Estado de México.

De las 1,304 plazas ocupadas, 595 plazas están ocupadas por hombres, mientras que 709 se encuentran ocupadas por mujeres, tal como se muestra en la gráfica 1.



Gráfica 1 Ocupación de plazas de la Consejería Jurídica del Estado de México 2024. Fuente: elaboración propia.

El grado de estudios también es un factor importante para la concientización, identificación, control y prevención de los factores psicosociales en el centro de trabajo, las personas servidoras públicas que conforman a la Consejería Jurídica tienen un grado de estudios de educación superior principalmente, situación que se debe a las necesidades técnicas y los perfiles de puesto que son necesarios para cumplir con los objetivos y metas de esta institución.



Gráfica 2 Grado de estudios de las personas servidoras públicas de la Consejería Jurídica. Fuente: elaboración propia.

La Consejería Jurídica del Estado de México está conformada por hombres y mujeres en igualdad de condiciones que promueven la justicia cotidiana en cada uno de los rincones del Estado de México, al ser una institución pública con un recurso humano amplio, los tomadores de decisiones deben de considerar las condiciones laborales a las que se someten las personas

servidoras públicas, incentivando centros de trabajo adecuados y fomentando el control y la prevención de los factores de riesgo psicosocial, así como incentivando a los factores psicosociales positivos que benefician a los y las burócratas.

Es importante visibilizar la importancia de cada una de las unidades administrativas que conforman a la Consejería Jurídica y como las funciones que realizan permite al Gobierno del Estado de México ser capaz de brindar certeza jurídica a los mexiquenses; la Consejería Jurídica actualmente sigue operando con 6 unidades “staff”, mismas que fueron instituidas cuando esta institución se denominaba Secretaría de Justicia y Derechos Humanos, sin embargo, a pesar de las modificaciones a la estructura orgánica siguen operando hasta el día de hoy, ya que son parte del equipo directo para el auxilio de la Consejería en temas de gestiones muy precisas, como lo son:

I. Secretaría Particular.

Asiste de manera directa al Consejero Jurídico, esta unidad actualmente está conformada por 22 personas servidoras públicas que se encuentran adscritas a la oficina del C. Consejero Jurídico.

II. Unidad de Planeación Información, Programación y Evaluación.

Es la encargada de coordinar la integración del presupuesto por programas de las unidades administrativas de la Secretaría, observando las estrategias establecidas en el Plan de Desarrollo del Estado de México (Reglamento Interior de la Secretaría de Justicia y Derechos Humanos [SJDH], 2021); asimismo se encuentra conformada por 14 personas servidoras públicas adscritas a este centro de trabajo.

III. Unidad de Vinculación y Comunicación

Unidad encargada de la coordinación interinstitucional y la comunicación, actualmente está integrada por 8 personas servidoras públicas.

IV. Coordinación Administrativa

Es la unidad administrativa encargada de planear, programar, organizar y controlar el suministro, aprovechamiento y aplicación de los recursos humanos, materiales,

financieros y técnicos, así como los servicios generales de la Consejería, en coordinación con las demás unidades administrativas (RICJ, 2023), esta está conformada por 52 personas servidoras públicas.

Para las unidades administrativas con atribuciones específicas que brindan tramites y servicios a los mexiquenses en aras de los derechos jurídicos son las siguientes:

a) Subconsejería Jurídica y de Derechos Ciudadanos

Es la encargada de promover, tramitar, sustanciar e intervenir en los juicios y procedimientos de carácter jurisdiccional en que sean parte la persona titular del Poder Ejecutivo (RICJ, 2023), esta unidad tiene inscritas a 14 personas servidoras públicas.

b) Dirección General Jurídica y Consultiva

Es la encargada de intervenir, tramitar y representar legalmente a la persona titular del Poder Ejecutivo, de la Secretaría General de Gobierno, de la Consejería, de la Subconsejería, y a todas aquellas que le encomiende la persona que sea su superior jerárquico, en los asuntos de carácter legal en que tenga injerencia la Consejería o cualquier otra dependencia del Poder Ejecutivo, así como en los juicios agrarios en los que sean parte (RICJ, 2023), y está conformada por 43 personas servidoras públicas.

c) Dirección General de Legislación y del Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”

Es la dirección encargada de brindar asesoría a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal que lo soliciten, respecto de la elaboración de anteproyectos de iniciativas de ley o decreto, acuerdos, reglamentos y decretos que los reforman, adicionan o derogan (RICJ, 2023), se conforma de 80 servidores y servidoras públicas.

d) Dirección General de Procedimientos y Asuntos Notariales

Es la unidad que se encarga de Proporcionar asesoría jurídica en relación con trámites y servicios notariales de calidad, cumpliendo las disposiciones legales aplicables a fin de lograr la satisfacción de las personas usuarias, a través de la mejora continua (RICJ, 2023), goza de una plantilla de 24 personas públicas adscritas.

e) *Dirección General de Derechos Humanos e Igualdad de Género.*

Coadyuvar con autoridades, dependencias, organismos auxiliares u organismos constitucionales autónomos del Estado de México, para la atención y solución de conflictos en materia de derechos humanos (RICJ, 2023); en ella se encuentran inscritos 25 servidores públicos.

f) *Dirección General de Justicia Cotidiana y Protección al Colono*

Asesorar y orientar a las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo, así como las autoridades municipales; en materia de justicia cotidiana y temprana, protección al colono y resolución de conflictos condominales (RICJ, 2023); goza de una plantilla de 61 personas servidoras públicas.

g) *Dirección General del Registro Civil*

Es la unidad administrativa encargada de asesorar y orientar a las dependencias y organismos auxiliares del Poder Ejecutivo, así como las autoridades municipales; en lo relativo al registro civil del Estado de México (RICJ, 2023); cuenta con una plantilla de 166 personas servidoras públicas, siendo una de las direcciones con más personal adscrito a ella.

f) *Órgano Interno de Control*

Conformado por 25 personas servidoras públicas, se encuentra sujeto a los ordenamientos de la Secretaría de la Contraloría del Estado de México.

Asimismo, es importante recalcar que la Consejería Jurídica tiene unidades administrativas desconcentradas, tal como lo inscribe el artículo 20 del Reglamento Interno de la Consejería Jurídica:

Artículo 20. Para la atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, la Consejería podrá contar con órganos administrativos desconcentrados, que estarán jerárquicamente subordinados y a quienes otorgará las atribuciones específicas para resolver sobre ciertas materias dentro del ámbito territorial que se determine en cada

caso, o de acuerdo con lo dispuesto por la Ley y las demás disposiciones jurídicas aplicables. Los acuerdos de desconcentración se publicarán, en su caso, en el Periódico Oficial "Gaceta del Gobierno" (RICJ, 2023, art. 20).

a) Instituto de la Defensoría Pública del Estado de México

Es un órgano desconcentrado de la Consejería Jurídica con autonomía técnica y operativa, que consiste en proporcionar orientación jurídica y defensa en materia penal, así como patrocinio civil, familiar, mercantil y de amparo en cualquier etapa del procedimiento legal (Instituto de la Defensoría Pública [IDP], s.f.), actualmente goza de una plantilla de 494 plazas para el cumplimiento de sus funciones.

b) Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas del Estado de México

Es el órgano desconcentrado de la Consejería Jurídica del Gobierno del Estado de México, encargado de brindar atención multidisciplinaria a personas en situación de víctimas u ofendidas del delito (Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas del Estado de México [CEAVEM], s.f.), goza de una plantilla de 422 personas servidoras públicas que ofrecen trámites y servicios a lo largo y ancho del todo el Estado de México.

c) Comisión de Búsqueda de Personas del Estado de México.

Órgano desconcentrado de la Consejería Jurídica; que ejecuta y da seguimiento a las acciones para la búsqueda de personas desaparecidas y no localizadas de nuestra entidad en coordinación con las distintas autoridades de los tres órdenes de gobierno (Comisión de Búsqueda de Personas del Estado de México [COBUPEM], s.f.), tiene una plantilla de 94 personas servidoras públicas.

d) Instituto de Verificación Administrativa del Estado de México.

Órgano desconcentrado de la Consejería Jurídica, con autonomía técnica y operativa, para ordenar, autorizar y coordinar el acto administrativo de la verificación, supervisión e inspección en el Estado de México (Instituto de Verificación Administrativa del Estado de México [INVEA], s.f.). tiene adscritas a su plantilla de trabajo 107 plazas para ser ocupadas por personas servidoras públicas.

e) *Coordinación Ejecutiva del Mecanismo para la Protección Integral de Periodistas y Personas Defensoras de los Derechos Humanos del Estado de México*

Órgano desconcentrado de la Consejería Jurídica encargado de proteger, promover y garantizar la seguridad de Periodistas y las Personas Defensoras de Derechos Humanos; así como fomentar las políticas públicas de capacitación y de coordinación interinstitucional en la materia (Mecanismo para la Protección a Periodistas y Personas Defensoras de los Derechos Humanos del Estado de México, s.f.), con una plantilla de 44 personas servidoras públicas.

Derivado de este análisis es posible apreciar la conformación de la Consejería Jurídica, y por qué esta institución pública goza de una plantilla tan extensa de personas servidoras públicas, mismas que le dan vida a dicha institución.

2.7 Estudio de caso: Detección de Necesidades con relación a los factores psicosociales en la Consejería Jurídica del año 2024.

La Oficialía Mayor del Estado de México por medio del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, realizó un estudio denominado “Entrega de Resultados del estudio de Detección de Necesidades de Profesionalización” (DNP), este estudio se encuentra dividido en 5 categorías y 23 competencia, mismo que tiene por objetivo:

Comprender y evaluar las brechas entre las competencias actuales de las y los servidores públicos y las que se requieren para el desempeño efectivo de sus funciones a través del estudio de los resultados de la prueba de Detección de Necesidades de Profesionalización, con la intención de diseñar e implementar programas de formación efectivos y personalizados para satisfacer las demandas de desarrollo profesional y laboral de las personas servidoras públicas (Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de Necesidades de Profesionalización [DNP], 2024, p. 3).

Los pilares de este estudio son el de cultura institucional, organización y procesos, clima laboral, igualdad, inclusión y perspectiva de género y desarrollo humano, se analizarán las competencias de cada pilar que sea sustanciales para el tema de la investigación.

Es importante puntualizar que los resultados que se presentan en el DNP, cada competencia tiene un valor de 1 a 4, considerando al 1 y al 2 como las puntuaciones más bajas y de atención primaria.

El DNP define a la cultura organizacional como el conjunto de significados, sentimientos, hábitos, valores, tradiciones y formas de interacción entre las y los servidores públicos dentro de la institución (DNP, 2024, p. 2), es decir, todo aquello que genera sentimientos de pertenencia a la institución y compromiso con el Estado y la sociedad; en este rubro la Consejería Jurídica, en las 5 competencias analizadas se presenta con una baja puntuación obtenida, hace falta incentivar estos procesos institucionales en los individuos para que se rijan bajo el marco normativo, así como bajos los valores y principios institucionales, tal como se muestra en la tabla 1.

Cultura Institucional			
N.P.	Competencia	Número y porcentaje de servidores	Puntuación Obtenida
1	Cultura del Cumplimiento Normativo	47 (8%)	2
2	Ética y Responsabilidad	127 (23%)	2
3	Identidad Institucional	170 (30%)	2
4	Participación y Compromiso	313 (56%)	2
5	Orientación a la Ciudadanía	174 (31%)	2

Tabla 1 Cultura Institucional. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.

De igual forma, definen a la organización y procesos como la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que emplea el personal del servicio público para lograr los objetivos que perdigue la institución a la que pertenecen (DNP, 2024, p. 3), para este rubro y debido a los resultados obtenidos se debe promover el uso de herramientas que permitan eficientar los procesos para poder controlar los factores psicosociales negativos como puede ser las cargas excesivas de trabajo, debido a la puntuación obtenida que se presenta en la tabla 2.

Organización y Procesos			
N.P.	Competencia	Número y porcentaje de servidores	Puntuación Obtenida
1	Habilidades técnico – profesionales y usos de la TIC	42 (8%)	2
2	Gestión del tiempo y productividad eficaz	28 (5%)	2

3	Gestión de la información	56 (10%)	2
4	Calidad y mejora del servicio	73 (13%)	2
5	Primero auxilios	65 (12%)	1

Tabla 2 Organización y Procesos. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.

Para el caso del clima laboral, el estudio lo define como la percepción del medio interno de una organización donde la estructura, autonomía, recompensa, apertura presión, relaciones, ambiente físico, desarrollo y recursos, son factores que influyen en las actitudes, relaciones, comportamiento, desempeño laboral y crecimiento institucional (DPN, 2024, p. 3), dentro de este pilar se encuentran competencias que son vitales para la detección de factores psicosociales, ya que estas condiciones que se tienen en el centro de trabajo afectan positiva o negativamente en el bienestar de las personas servidoras públicas, influyendo en sus comportamientos, percepciones y actitudes que merman a su vez la productividad laboral de la institución, en la tabla 3 es posible observar cómo se realiza el estudio de la percepción del clima laboral.

Clima Laboral			
N.P.	Competencia	Número y porcentaje de servidores	Puntuación Obtenida
1	Liderazgo efectivo	91 (16%)	1
2	Ambiente físico y recursos	20 (4%)	2
3	Trabajo en equipo	119 (21%)	1
4	Resolución y mitigación de problemas	28 (5%)	1

Tabla 3 Clima Laboral. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.

Es alarmante ver como las personas servidoras públicas de la Consejería Jurídica describen en este centro de trabajo no predomina un liderazgo efectivo que genere un servicio público colaborativo, los entornos físicos y los recursos esenciales no están adaptados para el desarrollo y ejecución de actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales, y no existen suficientes estrategias y actividades para incentivar el trabajo en equipo y la resolución y mitigación de problemas, estas condiciones podrían ser factores de riesgo psicosocial.

Para el caso, del pilar del desarrollo humano, este estudio lo cataloga como:

La búsqueda del bienestar biológico, que corresponde al cuidado de la salud física; psíquico, que refiere el equilibrio y funcionalidad mental además del sociocultural, integrado por las relaciones y creencias que impactan el desempeño laboral del personal

del servicio público, pues beneficia la toma de decisiones, el aporte de talentos y el desarrollo de sus potenciales (DNP, 2024, p. 4), la tabla 4 muestra la puntuación obtenida para la Consejería Jurídica en el año 2024.

Desarrollo Humano			
N.P.	Competencia	Número y porcentaje de servidores	Puntuación Obtenida
1	Relaciones interpersonales	13 (2%)	2
2	Gestión del cambio	39 (7%)	2
3	Gestión emocional	22 (4%)	2

Tabla 4 Desarrollo Humano. Información obtenida del Reporte Ejecutivo de Resultados de la Detección de las Necesidades de Profesionalización 2024.

En relación con las competencias de este rubro, la muestra de personas servidoras públicas utilizada expresa que el autocuidado no es una prioridad en la Consejería Jurídica, no se fomentan las relaciones basadas en el equilibrio y el manejo de las emociones no se orienta a favor de la calidad de los servicios para el beneficio de la productividad laboral.

Los resultados obtenidos en este estudio arrojan la existencia de un nivel bajo en la Consejería Jurídica en los pilares antes mencionados, siendo de vital importancia que los tomadores de decisiones implementen herramientas adecuadas para contrarrestar estas condiciones del entorno laboral para poder controlar y prevenir los factores de riesgo psicosocial.

2.8 Metodología de la investigación

Por la naturaleza de esta investigación sobre las condiciones previas a la implementación de la NOM-035 en la Consejería Jurídica del Estado de México; que retoma los factores de riesgo psicosociales en los centros de trabajo, la investigación previa mostró que existen datos insuficientes en la materia, razón de ello, se utilizará un tipo de estudio exploratorio que hace referencia a un abordaje preliminar de un fenómeno, con el que el investigador busca familiarizarse con el tema de investigación para poder describir situaciones.

La investigación al ser un proceso flexible permite que se hagan las modificaciones determinadas por las condiciones del entorno al cual se enfrenta el investigador.

Según la clasificación de Danhke (1989), divide a la investigación en cuatro tipos principales que son el tipo de carácter exploratorio, el descriptivo, los correlacionales y los explicativos de una causalidad.

El tipo exploratorio tiene el propósito de preparar el terreno y generalmente anteceden a los otros tres tipos, estos tienen el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad (Calderón, 2009, p. 60); es decir, son importantes ya que permiten al investigador encontrar datos importantes para desarrollar investigaciones más profundas sobre el fenómeno.

Según Calderón (2009) esta clase de estudios son comunes en la investigación social, sobre todo en áreas donde existe poca información. Generalmente no constituyen un fin en sí mismos, ya que su propósito es establecer tendencias o acotar áreas o contenidos de interés, entornos y contextos estudiados, posibles asociaciones o relaciones entre variables o ayudan a definir investigaciones ulteriores con mayores niveles de extensión o profundidad. (p. 60).

La investigación exploratoria según Pasten (1998) tendría las siguientes características:

- La formulación del problema es vaga e imprecisa.
- No habría un sistema teórico que proporcione una respuesta bien fundada.
- Tendrá como objetivo principal aclarar aspectos del problema o definir de formas más precisas los conceptos involucrados.
- Enuncia las hipótesis una vez que la exploración haya terminado.
- Incluye una variedad de situaciones y unidades de análisis.

Ante este tipo de investigación, se realizarán un proceso de recopilación de datos extraídos de entrevistas especializadas realizadas a las personas servidoras públicas que conforman a la Consejería Jurídica del Estado de México.

Las entrevistas son una técnica cualitativa para recabar datos, es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. No es un interrogatorio ni es una encuesta. Son entrevistas iniciales que se realizan a personas claves y tienen por objetivo identificar aspectos relevantes y característicos del fenómeno estudiado para así tener una primera impresión e ir conociéndolo mejor (studocu, 2023).

Derivado a que la estructura de la institución gubernamental permite una división de las plazas, las entrevistas serán divididas en distintos niveles de análisis para la recopilación de datos, en primera instancia se encuentra el nivel operativo, en este nivel se producen directamente los trámites y servicios públicos, así como el desarrollo de tareas administrativas que genera la Consejería Jurídica para los mexiquenses, en este nivel las personas desarrollan tareas muy precisas en la administración pública y son la primer cara a la ciudadanía, siendo lo más visible de la administración pública estatal, es por ello, que es fundamental que se recopile la información que suministra dicho nivel jerárquico.

En segunda instancia, se recopila información de los mandos medios, conocidos por sus características gerenciales al interior de las instituciones, son aquellas personas servidoras públicas que lideran los equipos de trabajo, ubicándose como el punto medio y de contacto entre el nivel operativo y el nivel directivo dentro de la administración pública, teniendo la tarea de generar acciones que permitan que las decisiones directivas se vean materializadas a través del nivel operativo, su visión del fenómeno puede generar conclusiones amplias de recursos, decisiones políticas y administrativas que podrían detonar acciones para el éxito en la implementación de la NOM- 035.

Por último, se encuentra el nivel directivo o el mando alto, hace referencia a el conjunto de personas servidoras públicas que son los responsables de las decisiones que impactan en las organizaciones, este estrato de la institución nos podría argumentar sobre las razones políticas por las cuales aún no se ha implementado la NOM- 035 en la Consejería Jurídica.

Para la recopilación de información que permita la generación de conclusiones y opciones se desarrolla un modelo de entrevista con 3 preguntas base y 7 preguntas especializadas para cada nivel jerárquico organizacional.

2.9 Campo de aplicación del instrumento de recopilación de información

Para el estudio de las condiciones del entorno organizacional se tomará a la Consejería Jurídica del Estado de México como un solo centro de trabajo, adhiriendo a este las unidades de apoyo técnico o “staff” y sus direcciones que gozan de funciones específicas, es decir, el total de la Consejería Jurídica está determinado por el número de personas servidoras públicas que se

encuentran en la plantilla de personal que se administra de manera general, considerando a las unidades a las que están adscritas.

Cabe resaltar que la NOM-035, rige en todo el territorio nacional y hace una clasificación específica para los centros de trabajo que determina como se implementará dicha norma, para el caso de la Consejería Jurídica al ser un centro de trabajo en donde laboran más de 50 personas servidoras públicas repartidas en sus unidades administrativas, se deberán analizar numerales específicos de la norma que permitan el bienestar de las personas servidoras públicas.

3.0 Estadística para la recopilación de información

El proceso para la recopilación de información sobre las condiciones para la implementación de la NOM-035 será a través de entrevistas como instrumento de obtención de datos cualitativos que permitan extraer conclusiones del caso de estudio.

Derivado de lo anterior, se utilizará el método estadístico de muestreo aleatorio simple para determinar a cuantas de las 1,316 plazas que se encuentran actualmente ocupadas en la Consejería Jurídica se les aplicará 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.

La técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple se define como:

Tipo de muestreo que garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esta significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio "x" es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran forman parte de la población blanco (Otzen y Manterola, 2027, p. 228).

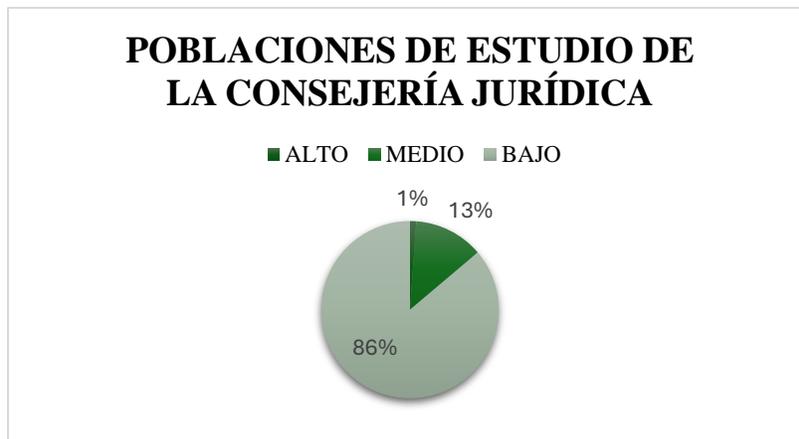
Es necesario realizar este procedimiento para la investigación debido a que el segmento a estudiar es muy grande y eso complejiza la recopilación de información haciéndola más costosa y lenta.

Para la aplicación adecuada de este tipo de muestreo probabilístico es necesario definir el tamaño de la población que hace referencia a un:

Colectivo sujeto del estudio. Cabe distinguir entre Población (colectivo en el que estamos considerando la magnitud sujeta a estudio) y Universo (colectivo de todos los elementos sujetos del estudio, en el que no consideramos la magnitud). El universo es, por tanto, el conjunto de individuos que poseen la característica o características sujetas a estudio, y éstas en su conjunto forman la población (Universidad de Valencia, s.f.).

Es decir, todos los individuos que ocupan una plaza en la Consejería Jurídica del Estado de México son la población a la que se le aplicará el muestreo probabilístico aleatorio simple para obtener una muestra.

Para este estudio de caso, se dividió el número total de plazas ocupadas en tres poblaciones, es decir, se dividieron las plazas de acuerdo con sus características en mandos superiores, mandos medios y nivel operativo, esto con el propósito de recopilar información detallada de cada estrato de la estructura, tal como se muestra en la gráfica 3.



Gráfica 3 Poblaciones de estudio de la Consejería Jurídica. Fuente: elaboración propia.

La fórmula estadística para obtener el tamaño de la muestra para una población finita es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z \frac{2}{\alpha} * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z \frac{2}{\alpha} * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra buscado.

N= Tamaño de la población.

Z= Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC).

e= Error de estimación máximo aceptado.

p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q= (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (QuestionPro, s.f.).

En el contexto del estudio exploratorio, se decidió aplicar un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 15%, criterios establecidos en función de las características y los objetivos específicos de la investigación. Si bien un margen de error del 15% puede parecer elevado en comparación con estudios de mayor precisión, en investigaciones exploratorias como esta, donde se busca identificar tendencias generales y no establecer estimaciones exactas, se considera aceptable debido a la necesidad de balancear recursos disponibles, tiempo y la complejidad del análisis. Por su parte, un nivel de confianza del 95% se eligió como estándar mínimo para asegurar una base sólida de confiabilidad en los resultados obtenidos.

Esta decisión responde a la flexibilidad que ofrece el estudio exploratorio, donde la prioridad es obtener una representación suficiente de la población para identificar patrones relevantes más que alcanzar niveles de precisión absoluta.

En suma, los parámetros de 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.

Derivado de lo anterior, el cálculo del tamaño de muestra para cada una de las poblaciones que abordaremos para este estudio se determinó que para los mandos superiores al existir una población de 15 personas en la Consejería Jurídica que poseen alguna de estas plazas, utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 15%, el tamaño ideal de la muestra a entrevistar es de 12 personas servidoras públicas que ostentan plazas de mandos superiores.

En el caso de los mandos medios, existen 167 plazas ocupadas actualmente con estas características, utilizando el tamaño de la población de 167 personas, con un nivel de confianza

del 95% y un margen de error del 15%, el tamaño ideal de la muestra sería 35 personas servidoras públicas con plazas correspondientes mandos medios.

Las plazas de nivel operativo son la población más amplia de la Consejería Jurídica, siendo la población de 1,134 personas servidoras públicas con estas características, realizando el mismo ejercicio, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 15%, se obtiene como tamaño de la muestra 42 personas servidoras públicas de nivel operativo.

Aplicar las entrevistas a estas muestras permitirá obtener inferencias sobre datos de toda la población que sean útiles para generar recomendaciones y conclusiones válidas del tema de estudio.

3. Análisis sobre las condiciones laborales de la Consejería Jurídica en sus distintas unidades administrativas

Las entrevistas realizadas a las diferentes personas servidoras públicas que ostentan una plaza en la Consejería Jurídica del Estado de México, permitió develar la basta categorización de funciones que se realizan en dicha institución pública y explorar más sobre las condiciones laborales que experimentan los servidores públicos, resaltando que es posible obtener diferentes perspectivas desde el nivel jerárquico que ocupan dichas personas en el centro de trabajo.

3.1 Estudio de los datos cualitativos recopilados con las entrevistas a servidores públicos de nivel operativo

Con la aplicación de 42 entrevistas a personas servidoras públicas de nivel operativo procedentes de las distintas unidades administrativas es posible realizar un análisis de datos que nos permita crear un panorama de la realidad sobre el tema investigado, la recopilación de la información con el instrumento de investigación fue de forma oral y escrita, debido a la ubicación de las distintas unidades y las cargas laborales de los servidores públicos.

Es importante destacar que el sector operativo que conforma a la Consejería Jurídica, en el contexto de los factores de riesgo psicosocial, fue considerado como un bloque homogéneo, debido a que las condiciones de trabajo, las dinámicas organizacionales y las presiones inherentes a este tipo de labores comparten características comunes que afectan de manera similar a todas las personas trabajadoras involucradas, independientemente de sus subespecialidades o áreas específicas.

Al agrupar al sector operativo en su totalidad, se facilita un análisis integral de los riesgos psicosociales que afectan la salud mental y el bienestar de los empleados, sin caer en la fragmentación que podría diluir la identificación de los factores comunes que impactan a todos por igual.

Estratificar este sector podría desviar la atención de los aspectos fundamentales que lo afectan de manera transversal, como la presión por los tiempos de entrega, la exposición a ambientes de trabajo estresantes o la interacción constante con los mandos superiores y procesos que requieren atención continua. Por tanto, analizarlo como un sector homogéneo permite una visión

más clara, precisa y efectiva para abordar los riesgos psicosociales de manera adecuada y generar estrategias de intervención que beneficien a todos los trabajadores en su conjunto. Sin embargo, sin duda, estratificarlo en estudios más amplios podría ser útil para identificar diferencias específicas y diseñar intervenciones más focalizadas en subgrupos particulares.

Derivado de lo anterior, las preguntas que se efectuaron tenían el propósito de conocer las condiciones del entorno organizacional, los factores de riesgo psicosocial y las posibles medidas que se han adoptado para la mitigación de estos; ello desde la perspectiva del nivel operativo que son aquellas personas que se encargan de actividades y procesos específicos en la institución con el fin de lograr objetivos a plazos determinados, siendo aquellos servidores y servidoras públicas que materializan las decisiones tomadas desde la gerencia.

Las plazas operativas son las que más abundan en la Consejería Jurídica, siendo la población más fuerte y compleja que da vida a dicha institución, quienes ocupan dichas plazas deben cumplir con una serie de condiciones laborales como desempeñar sus funciones en un horario de 9 am a 6 pm mismo que se encuentra registrado por lectores biométricos, responder a las instrucciones de su superior jerárquico, realizar actividades administrativas, así como servir a la población en la gestión de trámites y servicios específicos.

a) Sección de preguntas de control

Para obtener una perspectiva inicial la primera parte de las entrevistas es una sección de tres preguntas que se repitieron en todos los niveles jerárquicos con el propósito de recabar información respecto a la noción existente sobre la presencia de enfermedades físicas y mentales que pueden o no influir en la productividad, las condiciones negativas que se convierten en factores potenciadores de dichas situaciones de malestar y por último, una pregunta de control que pretende identificar el conocimiento que se tiene sobre la NOM-035 entre los trabajadores operativos de la Consejería Jurídica.

Se identificó que dentro de las personas servidoras públicas que se encuentran en la muestra entrevistada predominan dos tipos de actividades laborales que merman sus percepciones, las denominadas actividades administrativas y las que tienen que ver con la atención de usuarios para brindar trámites y servicios, cabe señalar que quienes realizan actividades de atención a usuarios realizan a la par actividades de carácter administrativo aumentando sus cargas emocionales que desencadenan malestares físicos mayormente marcados.

La pregunta número uno de control tiene como objetivo observar la percepción de como las enfermedades mentales y físicas impactan en la productividad de la institución pública, dando pie a que estos efectos se conviertan en un foco de atención para los tomadores de decisiones que permita efectuar cambios en la realidad de la administración pública estatal.

Siguiendo con el análisis, la pregunta número dos pretende conocer cuáles son esas condiciones negativas que las personas servidoras públicas detectan en su lugar de trabajo que afectan el desarrollo de las actividades laborales, que son de mayor preminencia, las cuales deberán atenderse en primera instancia con la finalidad de mitigar posibles factores de riesgo psicosocial.

La última pregunta de control de la entrevista tiene como objetivo conocer cuál es el conocimiento que las personas servidoras públicas tiene sobre la NOM-035, y si la Consejería Jurídica a través de algún curso de capacitación implementado ha desarrollado dicho tema, que les permita a los servidores públicos desarrollar estrategias individuales o grupales para gozar de mayor bienestar.

b) Sección de preguntas especializadas para nivel operativo

La aplicación de esta sección tiene como objetivo poder visualizar factores de riesgos psicosocial latentes y como esto impacta en la salud, y a la par en la forma en la que la Consejería Jurídica responde ante las demandas de la sociedad.

Es por ello, por lo que la pregunta cuatro busca ahondar sobre el tipo de esfuerzo ya sea físico o mental que perciben las personas servidoras públicas derivado de sus funciones, con el propósito de indagar en actividades físicas, posturas repetitivas o incómodas y el impacto mental de sus labores que pueden convertirse en factores de riesgo psicosocial que a su vez impacten en la productividad.

Para el caso de la pregunta cinco se pretende identificar si en la Consejería Jurídica las personas servidoras públicas trabajan tiempo adicional a su jornada laboral debido a que esta es una condición que podría convertirse en un factor de riesgo psicosocial activo; situación representa una exigencia de tiempo laboral que se le hace al trabajador en términos de la duración y el horario de la jornada que a su vez puede afectar a sus relaciones de trabajo – familia.

Siguiendo con el análisis, la pregunta seis busca identificar que las personas servidoras públicas tengan la información y la formación adecuada para la realización de las tareas encomendadas,

así como una definición precisa de responsabilidades, produciendo sensaciones de motivación y satisfacción en términos laborales; que incentiven el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución pública en la que se desempeñan.

La pregunta siete tiene como objetivo observar si las personas servidoras públicas conocen de políticas o programas orientados al bienestar físico y mental, con el fin de encontrar medidas y/o acciones de prevención y control que ya se ejecutan actualmente por la Consejería Jurídica, identificando un punto de partida en el tema de investigado.

Con la pregunta número ocho y nueve se analiza qué condiciones perciben las personas servidoras públicas que generan o podrían generar enfermedades en el centro de trabajo, haciendo hincapié en la detección de factores de riesgo psicosocial latentes y en condiciones básicas de seguridad e higiene importantes para las personas servidoras públicas.

Para finalizar la entrevista, se les pidió a los servidores públicos que mencionarían cambios o mejoras que implementarían para su bienestar laboral, focalizando esfuerzos colectivos y puntos de acción congruentes con la realidad estudiada.

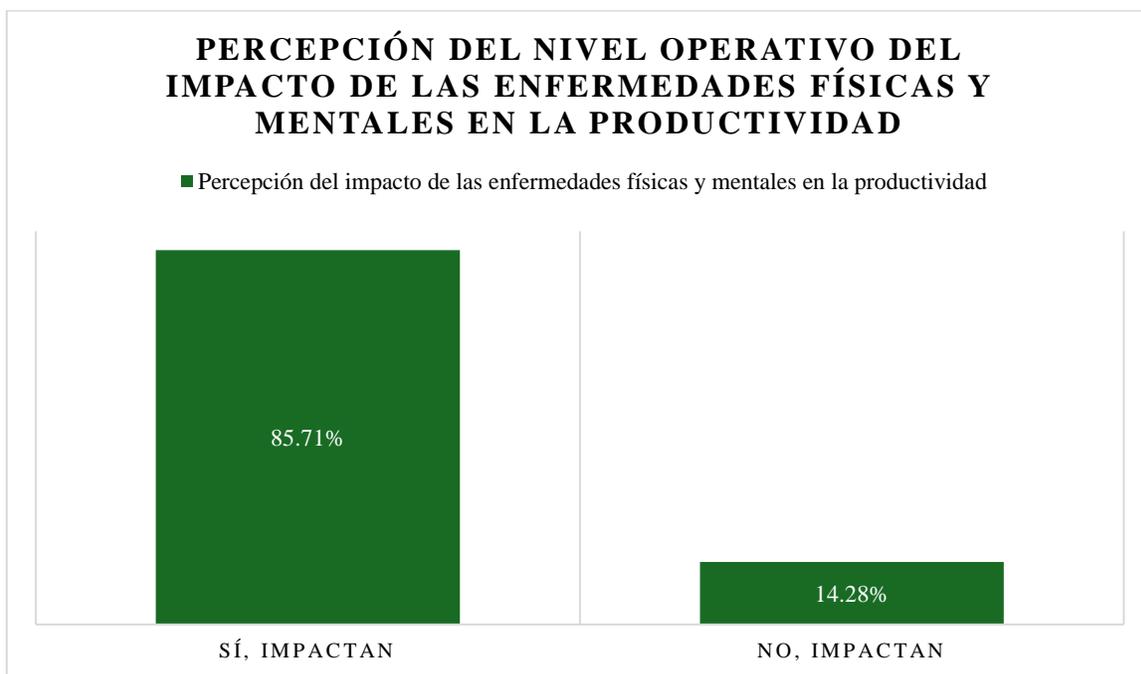
c) Resultados y discusión

En el presente análisis se presentan los resultados obtenidos a través de entrevistas realizadas a trabajadores del sector operativo de la Consejería Jurídica, con el objetivo de identificar y comprender las condiciones laborales que experimenta este grupo.

Las entrevistas fueron estructuradas para explorar las experiencias directas de los operativos en relación con aspectos como la carga de trabajo, las condiciones laborales, la interacción con supervisores y compañeros, así como el impacto de las tareas específicas sobre su bienestar emocional y físico.

Los resultados obtenidos proporcionan una visión detallada de las presiones y desafíos que enfrentan diariamente, revelando patrones comunes en la percepción de estrés, agotamiento, ansiedad y otras enfermedades, así como la necesidad de implementar medidas que mitiguen estos riesgos. Este enfoque, basado en testimonios directos, permite captar la realidad de los trabajadores y sustentar las recomendaciones para la mejora de las condiciones laborales.

La recopilación de información cualitativa determinó que el 85.71% de la muestra afirma que las enfermedades influyen en la productividad, esto se ve reflejado en ausentismo laboral, el bajo rendimiento laboral e incumplimiento de tareas; a su vez esto escala de una esfera individual a una grupal desarrollando ambientes laborales nocivos donde el trabajo se ve retrasado por la falta de empatía, compañerismo y motivación, como se plasma en la gráfica 4.



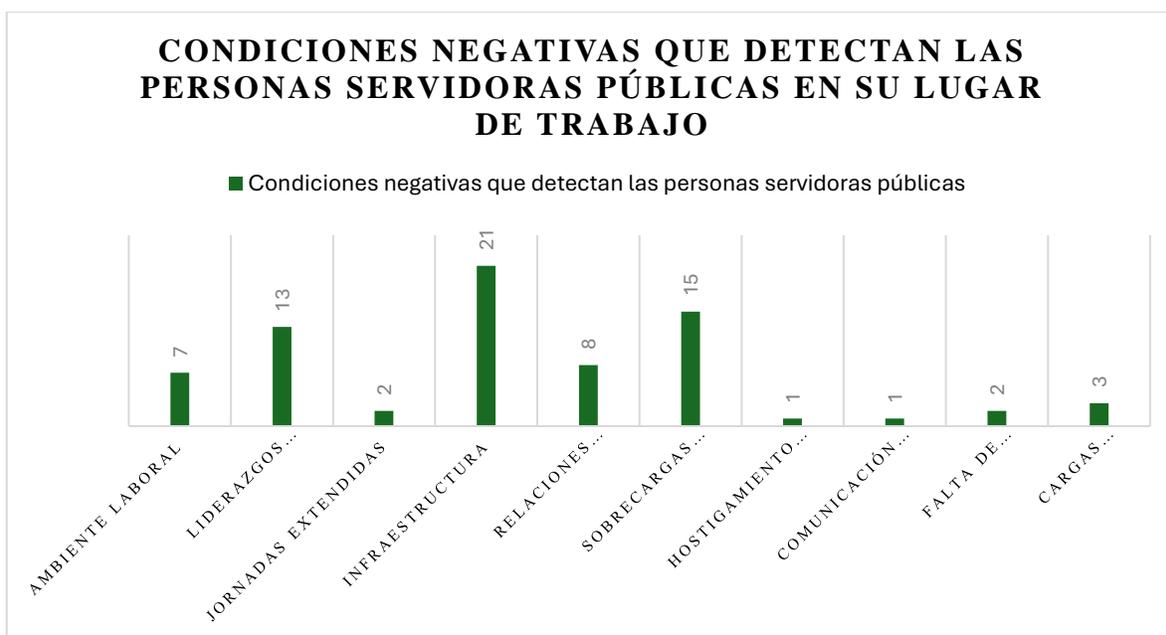
Gráfica 4 Percepción del impacto de las enfermedades físicas y mentales en la productividad. Fuente: elaboración propia.

Las enfermedades que las personas servidoras públicas afirman sentir más a menudo u observar entre sus pares son ansiedad, estrés y cansancio producto no solo de cuestiones laborales sino también derivado de situaciones vividas en la esfera privada.

Las personas servidoras públicas son conscientes de que esto retrasa o dificulta el logro de objetivos a corto y mediano plazo, además de que limita el trato con los ciudadanos haciéndolo engorroso, complicado e insatisfactorio.

Con fundamento en los datos anteriormente presentados, las condiciones laborales se presentan como variables de importancia para el origen de enfermedades, la información recopilada muestra la existencia de 10 condiciones laborales expresadas por los sujetos entrevistados que impactan en su bienestar, siendo estas el ambiente laboral negativo como una cuestión general,

y variables más específicas como los liderazgos negativos, jornadas de trabajo extendidas, infraestructura, relación con compañeros, sobrecargas de trabajo, hostigamiento laboral, falta de comunicación asertiva, falta de capacitación y cargas inequitativas de trabajo entre los servidores públicos de la Consejería Jurídica, tal como se muestra en la gráfica 5.



Gráfica 5 Condiciones negativas que detectan las personas servidoras públicas en su lugar de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Para el caso del ambiente laboral negativo las personas servidoras públicas expresan situaciones insatisfactorias de trato con sus compañeros que limita el avance de procesos específicos, sin embargo, para esta investigación el ambiente laboral o entorno laboral será entendido como una variable general dentro de la cual se desarrollan las otras variables que hacen que este se torne negativo.

Las jornadas laborales extendidas representan para los trabajadores de la Consejería Jurídica una condición que afecta sus actividades diarias después del horario laboral y su salud, además de que sienten más presión por terminar una tarea determinada, cabe resaltar que esta situación no se convierte en una acción habitual dentro de la institución.

Las relaciones entre compañeros de trabajo abarcan desde la imposibilidad de generar acciones de trabajo colaborativo para la solución de problemas hasta interacciones de falta de respeto,

apoyo y empatía, esta es una situación que se encuentra generalizada entre las personas servidoras públicas en la Consejería Jurídica.

El hostigamiento laboral fue mencionado por una persona servidora pública que hacía referencia al trato de su superior jerárquico hacia los subordinados, donde el poder ejercido por estos socavaba la relación laboral.

La falta de comunicación asertiva y la capacitación fueron variables muy relacionadas con el liderazgo negativo y la falta de crecimiento profesional, esto genera un sentimiento de insatisfacción laboral por parte del nivel jerárquico operativo.

Las cargas inequitativas fueron expresadas por tres personas servidoras públicas que consideran que los jefes no conocen las tareas y los procesos propios de cada unidad administrativa, esto hace que las tareas recaigan en unos cuantos servidores públicos.

Las variables con más prevalencia entre los servidores públicos fueron el liderazgo negativo, la infraestructura y las sobrecargas laborales; la primera referida a que a sus superiores jerárquicos no fomentan relaciones de trato cordial con sus colaboradores, presentando conductas agresivas, falta de empatía y respeto, y una falta clara de comunicación para la realización de las actividades propias del área.

En el caso de la infraestructura se detectó una situación importante y generalizada de falta de agua en los inmuebles de la Consejería Jurídica, inmuebles que no son adecuados para las actividades que se realizan en ellos y una notable problemática relacionada con los equipos de cómputo y material de oficina, las sillas son incómodas y obsoletas, además de que los espacios son reducidos e inadecuados para las funciones que debe realizar cada unidad administrativa, convirtiéndose en factores de riesgo psicosocial que impactan en el bienestar de las personas servidoras públicas.

En última instancia, se retoma a las sobrecargas laborales que se acentúan por la necesidad de mayor personal profesionalizado y capacitado; además de una organización eficaz de las tareas y su distribución



Ilustración 1 Condiciones negativas detectadas. Fuente: elaboración propia.

Las personas servidoras públicas tienen la capacidad de detectar situaciones y/o condiciones que afectan su bienestar, sin embargo, todos los sujetos entrevistados coincidieron en que en la Consejería Jurídica no ha hecho mención alguna sobre la NOM-035.

Solo siete personas conocen de ella, pero por investigaciones que han realizado individualmente; esto hace notable la necesidad de un plan de difusión y capacitación a las personas servidoras públicas en dicha institución para la detección temprana y la mitigación de las condiciones que causan malestares físicos y emocionales y que merman la productividad laboral.

Asimismo, los datos arrojaron que de la muestra escogida el 50% de las personas servidoras públicas consideran que el esfuerzo que imprimen es equilibrado a las tareas que desempeñan, razón de ello, no sienten malestares físicos o psicológicos marcados, también mencionan que esto es debido a que tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo las tareas encomendadas.

Mientras tanto el 42.8% de las personas servidoras públicas perciben que el esfuerzo mental es excesivo y el 7.1% restante perciben lo mismo con el esfuerzo físico, esto causado por cargas excesivas de trabajo, falta de capacitación y profesionalización para la realización de las tareas encomendadas y mobiliario inadecuado que refuerza los malestares físicos.

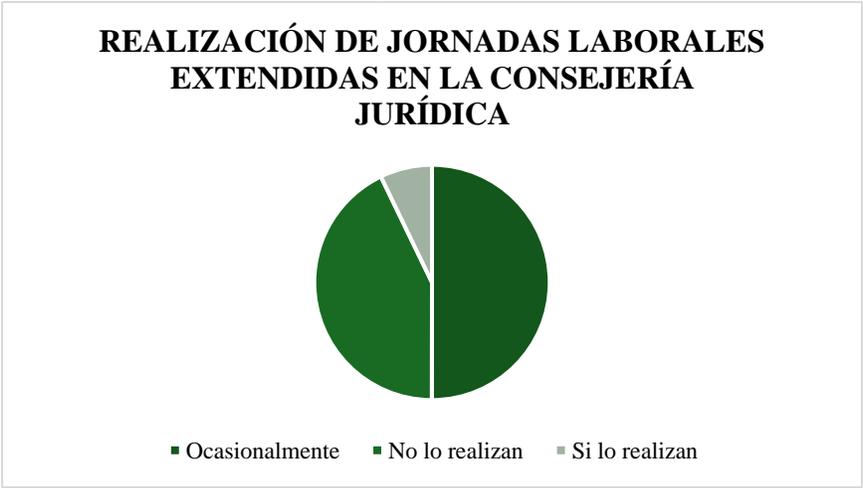
Los efectos percibidos del esfuerzo no equilibrado es la fatiga mental, el agotamiento, estrés, ansiedad, migraña, gastritis, dolores de cabeza y preocupaciones excesivas, según la información recopilada con el instrumento de investigación.



Gráfica 6 Percepción del esfuerzo que imprimen en el trabajo las personas servidoras públicas. Fuente: elaboración propia.

Debido a que las personas servidoras públicas perciben como equilibrado el esfuerzo que imprimen en función de las actividades que realizan, el tema de que se sobrepasen tanto físicamente como emocionalmente por largos periodos en su jornada laboral no es considerado como una amenaza de primera atención.

Por su parte la condición de jornadas de trabajo extraordinario que representan una carga física y emocional que se le hace al trabajador en términos de duración y horario de la jornada laboral, fue abordada obteniendo los resultados siguientes:



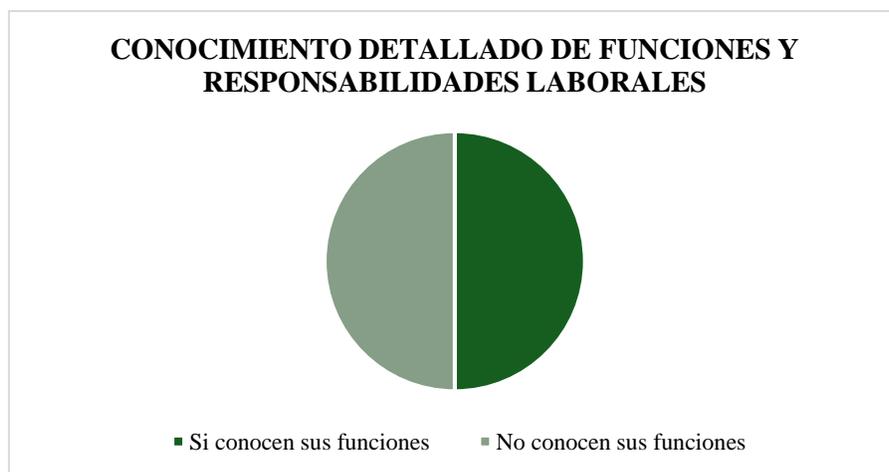
Gráfica 7 Realización de jornadas laborales extendidas en la Consejería Jurídica. Fuente: elaboración propia.

El 50% de las personas entrevistadas mencionaron que lo hacen ocasionalmente de manera voluntaria la mayoría de las veces, ya sea por indicaciones del superior jerárquico, cargas extenuantes de trabajo o por simple orden y limpieza de sus lugares de trabajo, esto ocasiona mayor cansancio físico y mental.

Por otro lado, el 42.8% indican que no lo hacen y el 7.1% que, si lo realizan, los datos indican que no es una actividad recurrente en la institución que necesite atención primaria; cabe resaltar que fueron las mujeres quienes detallaron más su interés por no extender su jornada laboral debido a que deben realizar labores domésticas o la atención y cuidado de sus familiares.

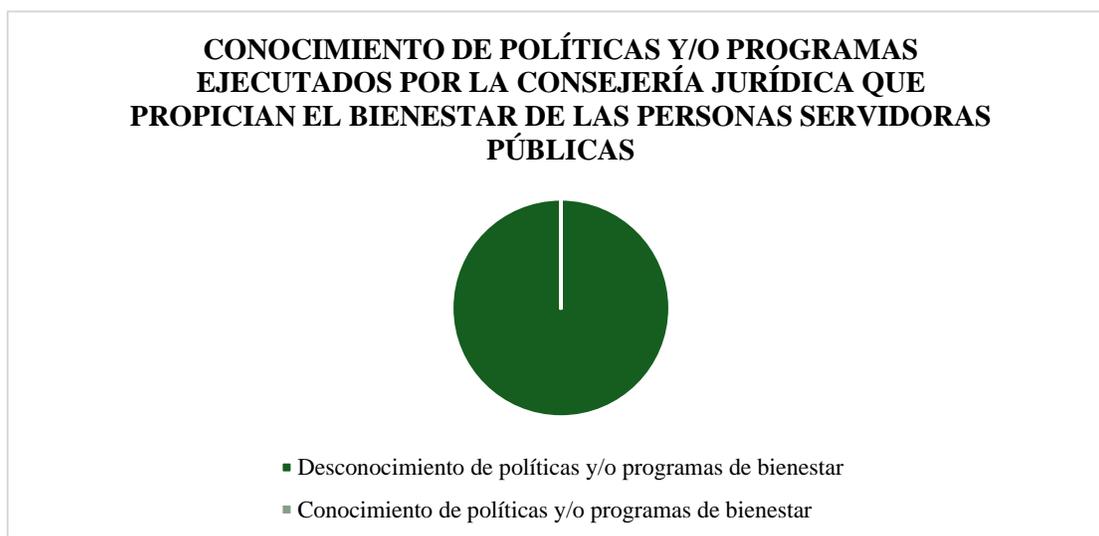
De igual forma se obtuvo información sobre la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas y la definición precisa de responsabilidades que incentivan la satisfacción laboral entre las personas servidoras públicas de la Consejería Jurídica, al respecto el 50% de las personas servidoras públicas contestaron que sí se les proporcionó la descripción clara de sus funciones a través de una plática con sus superiores jerárquicos, oficios y la capacitación activa de los compañeros de área.

Mientras tanto, el otro 50% de la muestra refirió que no se les proporcionó una descripción clara de sus funciones, situación que se ve reflejada en la duplicidad de tareas, el entorpecimiento del trabajo, confusión, falta de coordinación, errores, mayores cargas de trabajo y poco avance en las metas y objetivos institucionales; esto provoca insatisfacción laboral y se reconoce que las causas de ellos son debido a que los niveles jerárquicos superiores desconocen los procesos y las tareas que debe cumplir cada unidad administrativa.



Gráfica 8 Conocimiento detallado de funciones y responsabilidades laborales. Fuente: elaboración propia.

Como es posible observar las personas servidoras públicas mediante el conocimiento empírico son capaces de detectar condiciones y situaciones que afectan a su bienestar físico y emocional, sin embargo, según la información recopilada muestra que el 100% de las personas servidoras públicas desconocen que existan políticas o programas relacionados a tratar de mitigar dichas condiciones negativas, debido a que, según su percepción, estos temas no se consideran prioritarios para la gerencia de la Consejería Jurídica, las capacitaciones solo se han enfocado en temas de género y son solo para algunas personas y las cargas de trabajo no permiten que se les tome la atención necesaria para la aplicación de este tipo de conceptos en el servicio público.

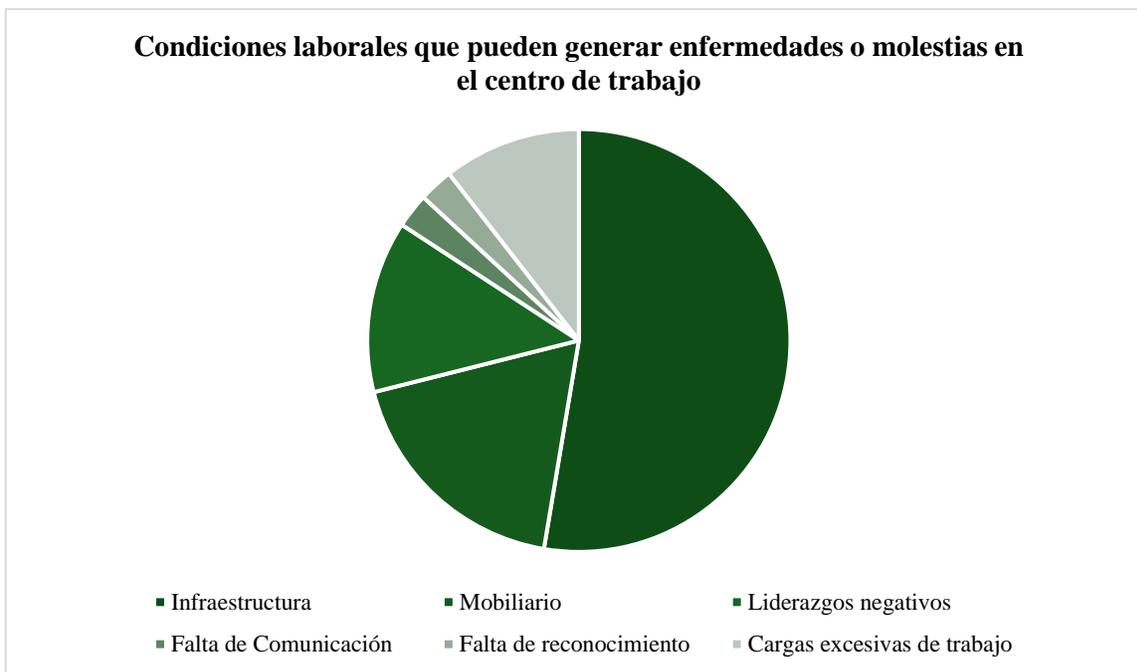


Gráfica 9 Conocimiento de políticas y/o programas ejecutados por la Consejería Jurídica que propician el bienestar de las personas servidoras públicas. Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar que las personas que realizan actividades administrativas y de atención a los ciudadanos refieren que han buscado el servicio de ayuda psicológica en el Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (ISSEMYM) obteniendo un servicio insatisfactorio que evita que sigan buscando esta clase de ayuda profesional, debilitando sus actividades diarias tanto dentro como fuera del centro de trabajo en el que se desempeñan.

Ya entrando más en materia se les pidió a las personas servidoras públicas que puntualizarán sobre condiciones que generan enfermedades, logrando identificar siete variables que generan malestares en el nivel operativo que labora en la Consejería Jurídica que son las relaciones entre compañeros, la infraestructura, la condición del mobiliario, los liderazgos negativos, la falta de comunicación asertiva, reconocimiento y las cargas excesivas de trabajo; sin embargo, las tres con mayor incidencia son las relaciones con los compañeros, la infraestructura y el mobiliario,

condiciones que afectan las interacciones que se establecen en el contexto laboral, y generan que los trabajadores impriman un esfuerzo adicional para el cumplimiento de sus tareas.



Gráfica 10 Condiciones laborales que pueden generar enfermedades o molestias en el centro de trabajo Fuente: elaboración propia.

Las condiciones que podrían convertirse en factores de riesgo psicosocial para las personas servidoras públicas de la Consejería Jurídica y que serían las prioritarias para lograr un entorno laboral favorable a corto plazo son las relaciones negativas, la infraestructura donde se encuentran las unidades administrativas y el mobiliario adecuado para la realización de las tareas.

Al ser las condiciones estructurales las que pueden tornarse peligrosas, inseguras o insalubres para los trabajadores a quienes se les exigen un esfuerzo adicional de adaptación, se retoma el tema de la infraestructura para definir si se cuentan con aspectos básicos de seguridad e higiene, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

El 76.1% de la muestra entrevistada contestó que no cuentan con condiciones básicas de esta índole, debido a que existe una falta de agua generalizada en las unidades administrativas de la Consejería Jurídica a pesar de que se encuentran en ubicaciones distintas del Estado de México, esta necesidad del líquido vital impide una higiene completa de las instalaciones, así mismo se

hizo énfasis en la falta de mantenimiento de las instalaciones, con espacios reducidos, escaleras sin ningún tipo de señalamiento y pasillos angostos.



*Gráfica 11 Percepción del cumplimiento de condiciones básicas de seguridad e higiene en la Consejería Jurídica.
Fuente: elaboración propia.*

Asimismo, se logró detectar que existen dos edificios con mayores riesgos de siniestros, siendo el que alberga a una parte de la Dirección General del Registro Civil, la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, el Mecanismo de Protección Integral de Periodistas y Personas Defensoras de los Derechos Humanos del Estado de México y el Órgano Interno de Control ubicados en Instituto Literario núm. 510, Col. Centro, Toluca de Lerdo, Estado de México. C.P. 50000; debido a que el edificio alledaño está a punto de colapsar, no cuenta con las amenidades necesarias para las actividades que se desarrollan y la capacidad para albergar a todos los servidores públicos de forma cómoda.

De igual forma, el conjunto de edificios que albergan a la Dirección General de Derechos Humanos e Igualdad de Género, a la Comisión de Búsqueda de Personas del Estado de México y a la Dirección General del Registro Civil, ubicados en Paseo de los Matlazincas núm. 660, Col. la Teresona, Toluca de Lerdo, Estado de México, CP. 50040, ya que, las instalaciones no están adaptadas para las actividades que se realizan, el acceso se dificulta por la cantidad de escaleras donde si ha habido accidentes.

En última instancia con la finalidad de recopilar información sobre la forma en la que estas condiciones podrían ser abordadas por las personas servidoras públicas de nivel operativo, para

una atención eficaz, se identificó que las acciones mayormente mencionadas fue el mantenimiento de la infraestructura, actividades lúdicas y de recreación que permitan que se origine una sinergia positiva en el equipo de trabajo y la liberación de hormonas que hagan sentir tranquilidad; así como capacitación especializada y el cambio de mobiliario que sea capaz de utilizarse por largos periodos para cumplir con todas las tareas en su jornada laboral.

En conclusión, y derivado de la recopilación de información en el nivel operativo que es la población más grande de la Consejería Jurídica, se revelan importantes hallazgos sobre el impacto de las condiciones laborales en la salud y bienestar de los servidores públicos.

A pesar de que un porcentaje significativo de los empleados percibe un equilibrio entre el esfuerzo físico y mental con las tareas asignadas, otros enfrentan estrés, agotamiento y malestares debido a cargas excesivas de trabajo, falta de capacitación adecuada y condiciones físicas deficientes en el entorno laboral, como infraestructura y mobiliario inapropiado. Además, la falta de programas de bienestar y apoyo psicológico institucional, junto con la falta de información sobre las políticas existentes, agravan la situación.

Las personas servidoras públicas también identificaron que las relaciones interpersonales negativas, la infraestructura inadecuada y los liderazgos deficientes son factores clave que podrían generar enfermedades laborales; es esencial que la Consejería Jurídica aborde estos factores prioritarios para crear un ambiente laboral saludable, lo cual incluiría mejoras en las instalaciones, la asignación clara de responsabilidades y el fortalecimiento de la capacitación y apoyo psicológico.

En resumen, mejorar las condiciones laborales y brindar un ambiente más favorable no solo reduciría los riesgos psicosociales, sino que también aumentaría la satisfacción y productividad de las personas servidoras públicas.

3.2 Análisis de datos cualitativos recopilados con las entrevistas a servidores públicos de nivel medio

Se aplicaron 35 entrevistas al personal con un nivel medio de la Consejería Jurídica del Estado de México, este tipo de personal tiene la característica de fungir como el vínculo entre las instrucciones y decisiones que toman los mandos superiores y quienes materializan estas

decisiones que es el nivel operativo, la perspectiva de esta población es importante porque son quienes tratan directamente con el personal y sus condiciones; además de que sus comportamientos y gestión del personal es el liderazgo más próximo y de mayor valor para las personas servidoras públicas.

Cabe recalcar que la investigación logro encontrar que el mando medio ejerce dos tipos de actividades al interior de la institución estudiada, pudiendo ser aquellos jefes y jefas de departamentos o unidades administrativas determinadas que gestionan los avances a las metas y objetivos preestablecidos, pero, también se desempeñan como operativos de distintas actividades que tienen un valor adquisitivo más elevado que el resto del nivel, pero que no gozan de ciertas condiciones laborales como si lo hacen los que están encargados de una unidad en específico.

a) Sección de preguntas especializadas para nivel mando medio

La aplicación del instrumento de recopilación de información para el nivel medio tiene como objetivo conocer la visualización que existe sobre los factores de riesgo psicosocial y las condiciones laborales predominantes actualmente en las distintas unidades administrativas de la Consejería Jurídica que impactan en los equipos de trabajo y como este nivel incentiva o acredita intervenciones que modifican estas situaciones positivamente para el desarrollo de las actividades laborales.

Después de las preguntas de control que se aplicaron para todos los niveles administrativos estudiados, la pregunta cuatro trata de abordar la detección de factores de riesgo psicosocial en equipos de trabajo, el impacto de estas condiciones en la salud de las personas servidoras públicas y la forma en la se trata de mitigar o disminuir los efectos negativos por parte de los líderes o jefes y jefas de las unidades administrativas, buscando una perspectiva más amplia sobre las condiciones laborales que pueden recopilar los niveles jerárquicos más elevados.

La siguiente pregunta busca encontrar evidencia de la capacitación y profesionalización de los servidores públicos en temas de bienestar físico y mental, debido a que la capacitación es crucial para la detección temprana de condiciones laborales negativas y es un pilar fundamental para la aplicación de la NOM-035 en los centros de trabajo.

La construcción de la pregunta sexta es en función de conocer si los líderes de equipos son capaces de reconocer las enfermedades más comunes que sufre su personal y su relación con las situaciones que se experimentan al interior de la institución, esto genera lazos de empatía y confianza que humanizan el quehacer público.

De acuerdo con la pregunta anterior, la pregunta séptima trata de enlazar el reconocimiento de enfermedades que limitan el desempeño óptimo de los trabajadores con la aplicación de medidas específicas que generen bienestar en la institución y que desde su perspectiva han sido exitosas.

Siguiendo con la investigación, la pregunta octava y novena indagan sobre el papel de la capacitación sobre la NOM-035 y la aplicación de estrategias que generen entornos saludables que eleven la productividad y la calidad de los trámites y servicios públicos que ofrece la Consejería Jurídica.

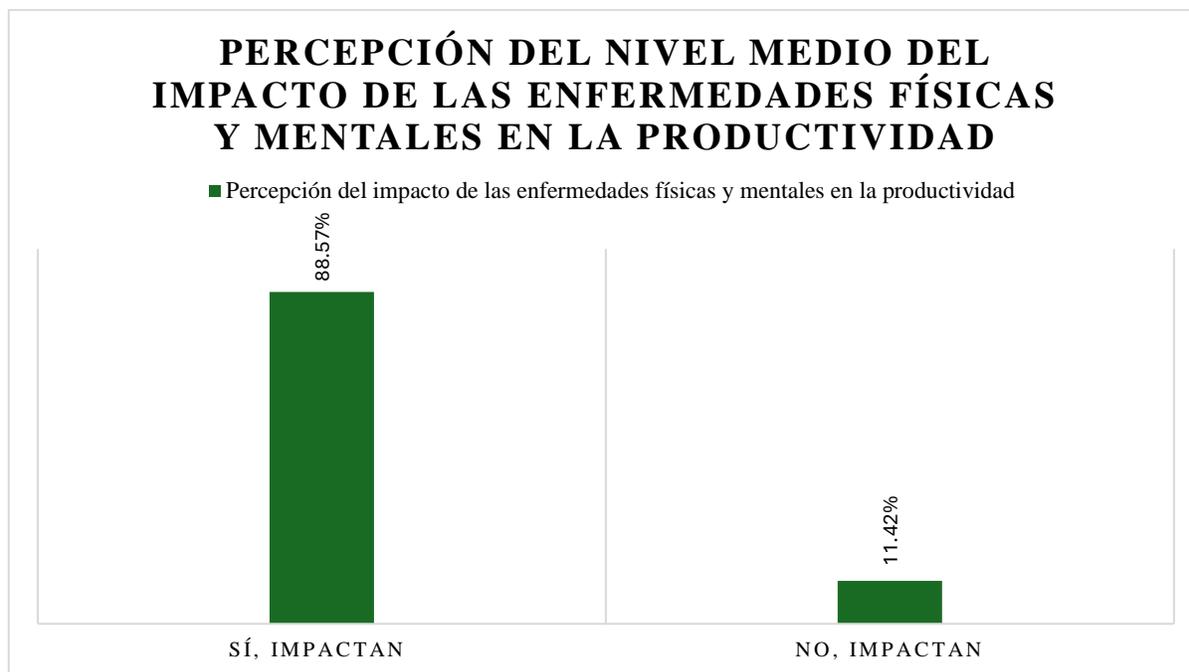
Para finalizar, el instrumento aborda una pregunta crucial para la implementación de la NOM-035 mencionada, y es si los mandos medios consideran que se tienen los recursos necesarios de personal, tiempo y recursos materiales que puedan mejorar en primera instancia la situación actual y en segunda instancia la implementación exitosa de la Norma en el futuro; esto con el propósito de tener un panorama sobre los recursos que se tienen y lo que habría que modificar para lograr el objetivo.

b) Resultados y discusión

En esta sección se presentan los principales resultados obtenidos del análisis de los datos, los cuales se discuten en relación con los objetivos planteados y la literatura relevante sobre los factores de riesgo psicosocial, destacando la importancia de los jefes directos en la perspectiva del bienestar y en las intervenciones que pueden implementarse en función del mejoramiento de las condiciones laborales en la Consejería Jurídica del Estado de México.

La recopilación de información cualitativa determinó que el 88.57% de la muestra afirma que las enfermedades influyen en la productividad, esto se ve reflejado en ausentismo laboral, el bajo rendimiento e incumplimiento de tareas; además de la ausencia clara de energía, concentración y rapidez, situación que impacta en la comunicación y dificulta las relaciones entre los compañeros, es posible observar como una enfermedad que puede estar afectando a

una sola persona del equipo termina por impactar en las dinámicas de equipo y en la consecución de objetivos.



Gráfica 12 Percepción del nivel medio del impacto de las enfermedades físicas y mentales en la productividad. Fuente: elaboración propia.

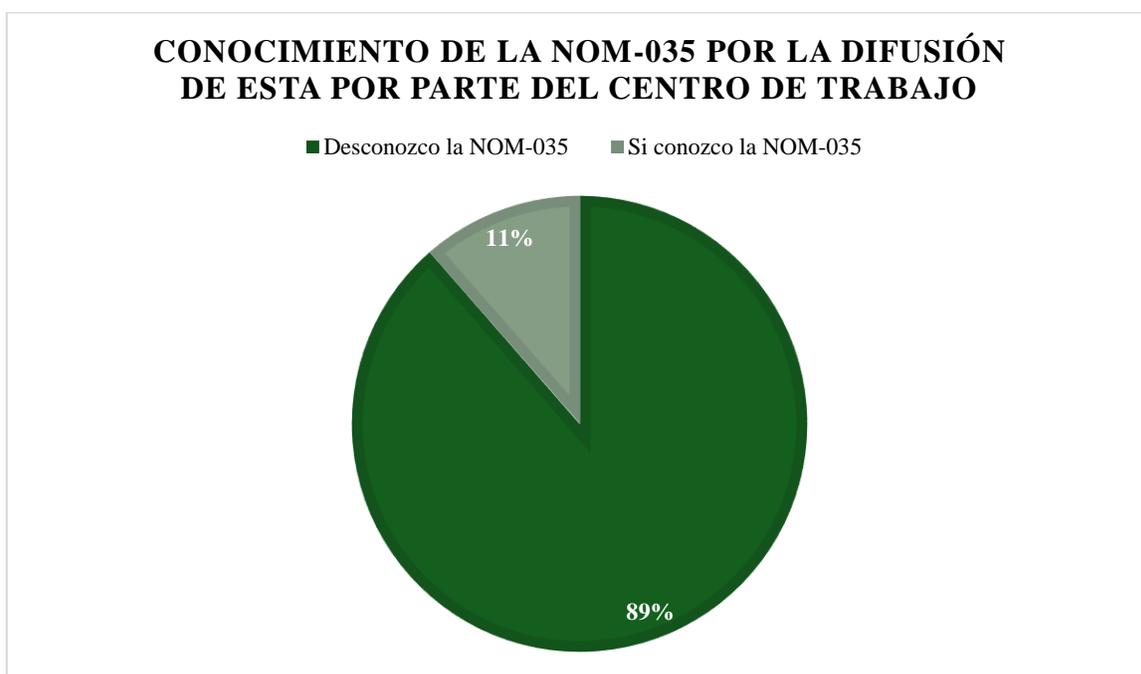
De acuerdo con la perspectiva que se tienen sobre el impacto de las enfermedades en la productividad, estudiar las condiciones laborales es necesario debido a que se presentan como variables de importancia que pueden estar vinculadas con el origen de enfermedades.

La información recopilada muestra la existencia de 14 condiciones laborales expresadas por los sujetos entrevistados que impactan en el bienestar de ellos mismos y de las personas a su cargo, siendo estas las cargas excesivas de trabajo, las relaciones laborales negativas, la infraestructura y el liderazgo negativo las condiciones con más preminencia.

Sin embargo, los sujetos pudieron identificar una cadena que hace que las condiciones que podrían ser como las menos importantes se desarrollen al grado de convertirse en situaciones desafiantes para la institución; de esta forma, explican que la falta de personal, los bajos salarios y la infraestructura llevan a detonar horarios de trabajo extendidos, cargas excesivas de trabajo y enfermedades, que estas a su vez se elevan en la falta de organización, el exceso de control, el desequilibrio trabajo-familia y se finalizan en el peor de los casos en agresiones físicas o

verbales por parte de los mandos superiores o por sus pares; es posible analizar como el razonamiento de los sujetos de estudio de este nivel es mucho más complejo y esquematizado.

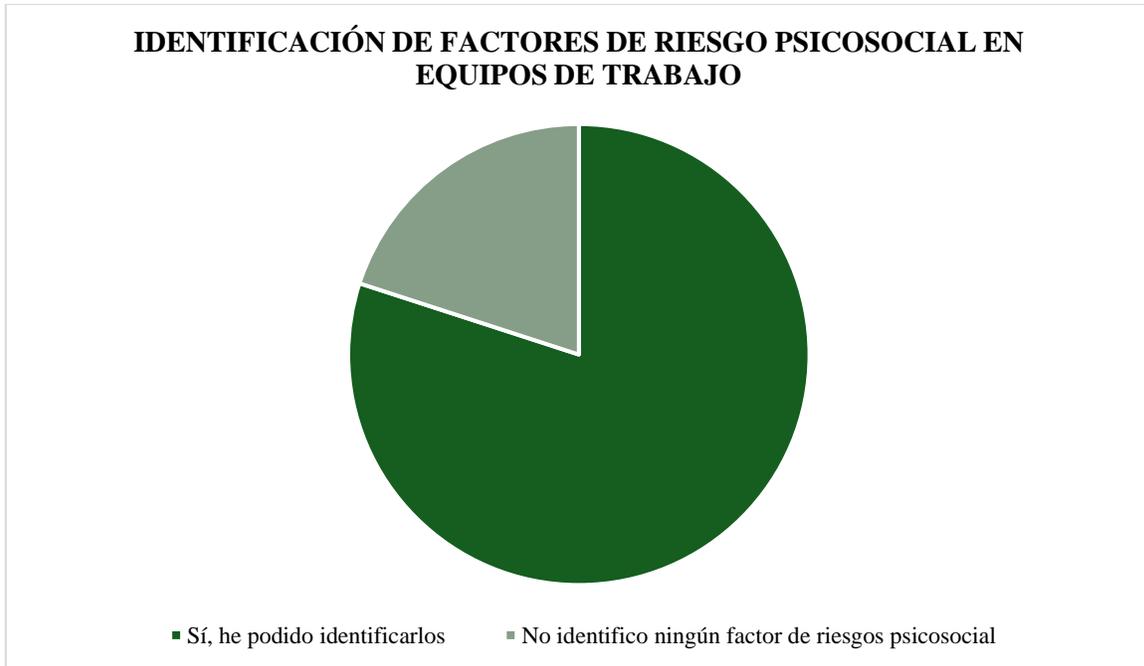
Siguiendo con el análisis, podemos aclarar que las personas servidoras públicas tienen la capacidad de detectar situaciones y/o condiciones que afectan el bienestar de sus equipos de trabajo sin embargo, el 88.57% de los sujetos entrevistados coincidieron en que en la Consejería Jurídica no ha hecho mención alguna sobre la NOM-035, ni a mandos medios ni al nivel operativo, consideran que poner en marcha una intervención como la que propone la NOM-035 es difícil en el sector público por sus características y la falta de apoyo político y financiero.



Gráfica 13 Conocimiento de la NOM-035 por la difusión de esta por parte del centro de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Ante el desconocimiento de la NOM-035, y los factores de riesgo psicosocial se procedió con la identificación de las condiciones negativas que afectan el bienestar de los equipos de trabajo, el 80% los servidores públicos que ostentan mandos medios entrevistados coinciden en que han podido identificar este tipo de condiciones que afectan a sus equipos de trabajo, mientras que el 20% se dice incapaz de poder identificar estas variables, tal como lo muestra la gráfica siguiente.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EN EQUIPOS DE TRABAJO



Gráfica 14 Identificación de factores de riesgo psicosocial en equipos de trabajo. Fuente: elaboración propia.

Dentro de los factores de riesgo psicosocial que pudieron identificar los mandos medios entrevistados se colocan en primera posición las cargas excesivas de trabajo, y las relaciones laborales negativas, se hace hincapié en el exceso de control y la falta de toma de decisiones que llevan al incumplimiento de la normatividad y a la mala distribución del trabajo, es importante mencionar, que también se resalta el maltrato laboral por parte de los mandos superiores que impacta en este nivel jerárquico.

Asimismo, se obtuvo una relación cualitativa entre el tipo de enfermedades y la relación de estas con distintos factores de riesgo psicosocial del centro de trabajo estudiado, tal como se muestra en la ilustración 2 que exhibe los diversos factores que pueden contribuir al efecto de la disminución de la productividad y de la calidad de los servicios públicos que brinda la Consejería Jurídica del Estado de México.

Con el propósito de analizar la relación de causa-efecto entre los factores de riesgos psicosocial y los problemas de salud que generan se realiza el diagrama de Ishikawa (ilustración 2), mismo que se utiliza principalmente para identificar, analizar y representar visualmente las posibles causas de un problema o efecto en un proceso, producto o situación.

Este diagrama es capaz de representar la relación cualitativa entre los diversos factores de riesgos psicosocial con las enfermedades que generan ausentismo laboral y la disminución de

la productividad de la institución estudiada, información que fue recopilada mediante el instrumento aplicado a los mandos medios.

Asimismo, las medidas que se podrían adoptar para mitigar las causas del problema, según los mandos medios son la delimitación de las funciones propias de cada servidor público, el acercamiento de sesiones de contención y terapia, actividades lúdicas como la comida de fin de año, actividades físicas y de integración, mejores instalaciones, un nuevo esquema de salarios y ascensos, capacitaciones y protocolos oportunos de acoso laboral.

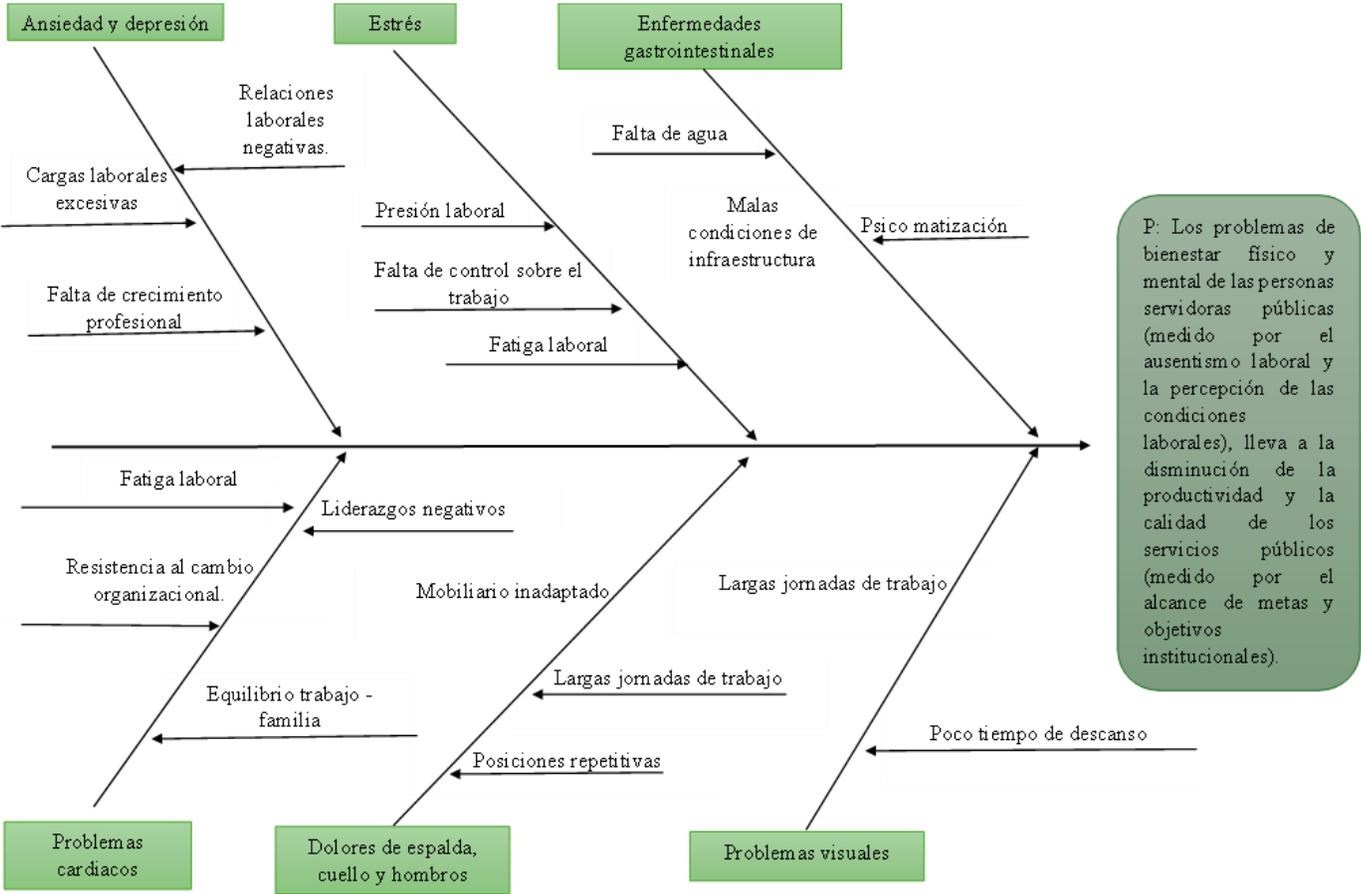
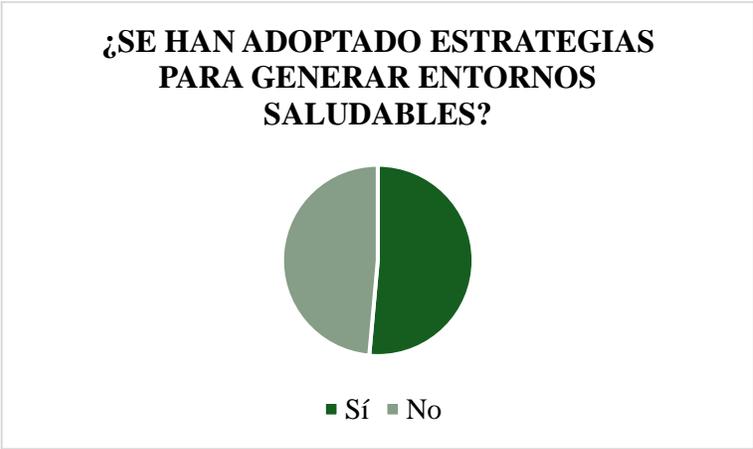


Ilustración 2 Diagrama de Ishikawa. Fuente: elaboración propia.

Ante la presencia de factores de riesgo psicosocial, las medidas de intervención son muy importantes para frenar las situaciones que limitan el bienestar, en la Consejería Jurídica el 51.42% han incentivado este tipo de medidas mientras que el 48.57% no, lo hacen debido a que, de acuerdo con diversas personas de la muestra, las y los servidores públicos presentan una

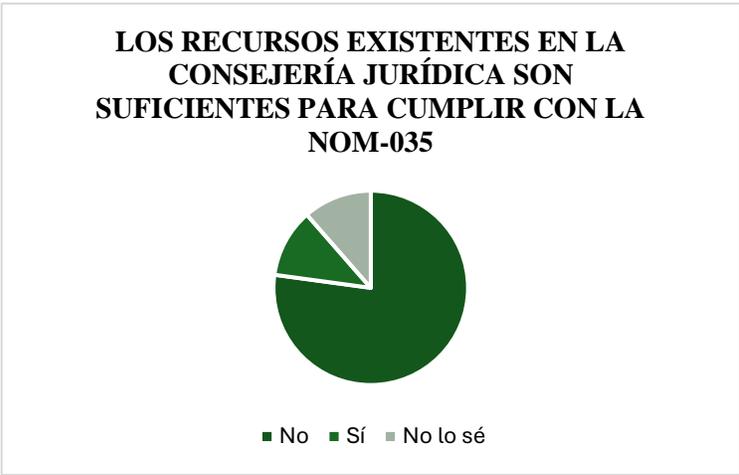
fuerte resistencia al cambio y por qué los entornos desfavorecidos no permiten la implementación de esfuerzos sólidos.



Gráfica 15 ¿Se han adoptado estrategias en la Consejería Jurídica para generar entornos saludables? Fuente: elaboración propia.

Dentro de las medidas que se han adoptado destacan las reuniones ejecutivas semanales, las actividades de convivencia, la división de cargas de trabajo, las facilidades para la profesionalización, reestructuración de personal, respeto del horario de salida y las comidas grupales.

Para finalizar con el análisis se mencionó si los recursos disponibles actualmente en la Consejería Jurídica del Estado de México son justos para cumplir con la implementación de la NOM- 035 a lo que se concluyó lo siguiente.



Gráfica 16 Percepción de la existencia de recursos para cumplir con la NOM-035 en la Consejería Jurídica. Fuente: elaboración propia.

El 77.14% de los sujetos de la muestra entrevista concluyen que no existen los recursos necesarios para la implementación exitosa de la NOM-035, por la falta latente de personal, capacitación, infraestructura, flexibilidad de los horarios, mejores canales de comunicación y el presupuesto limitado a raíz de la aplicación de las medidas de austeridad en la Administración Pública del Estado de México.

El análisis realizado sobre los factores de riesgo psicosocial en la Consejería Jurídica del Estado de México pone en evidencia el impacto significativo de las condiciones laborales adversas en el bienestar de los trabajadores y en la productividad de la institución. Las enfermedades relacionadas con estas condiciones afectan no solo a los individuos, sino también a las dinámicas de equipo y al logro de los objetivos organizacionales.

Se identifican como principales factores de riesgo las cargas excesivas de trabajo, relaciones laborales negativas, liderazgo deficiente y deficiencias en la infraestructura. Estos elementos interactúan en un ciclo que intensifica las problemáticas laborales, incluyendo el desequilibrio trabajo-familia y, en casos extremos, agresiones físicas.

A pesar de que una mayoría de los servidores públicos con mandos medios es capaz de identificar estas problemáticas, la implementación de medidas de intervención, como las propuestas por la NOM-035, enfrenta barreras importantes. Estas incluyen falta de recursos económicos, escasa infraestructura, resistencia al cambio y limitaciones políticas que dificultan la puesta en marcha de acciones efectivas en el sector público.

No obstante, algunas medidas ya implementadas, como reuniones ejecutivas, división de cargas de trabajo y actividades de integración, han tenido un impacto positivo parcial. Sin embargo, el éxito de estas iniciativas requiere un mayor compromiso institucional, incluyendo la asignación de recursos adecuados, capacitación continua y un enfoque estratégico en la promoción del bienestar laboral.

En conclusión, abordar los factores de riesgo psicosocial y mejorar las condiciones laborales es indispensable para garantizar la calidad de los servicios públicos ofrecidos y el bienestar de los servidores públicos. Esto demanda una inversión sólida, apoyo político y una mayor sensibilización sobre la importancia de implementar la NOM-035 como herramienta para transformar las dinámicas laborales y fomentar entornos saludables y productivos.

3.3 Análisis de los datos cualitativos recopilados con las entrevistas a servidores públicos de nivel superior

El nivel superior de la Consejería Jurídica está compuesto por 15 plazas de estructura pertenecientes a los titulares de las distintas unidades administrativas, siendo la más alta la que ostenta el Consejero Jurídico como secretario de Estado, esta población representa la toma de decisiones y marca las actividades de acuerdo con la agenda política existente, debido a ello, se aplicó el instrumento de recopilación de información a 12 personas servidoras públicas con esta característica, con el propósito de observar si el tema investigado resulta relevante para los tomadores de decisiones en la actualidad, y que medidas se están implementando hoy en día para abonar al bienestar y los entornos organizacionales saludables en la Consejería Jurídica del Estado de México.

a) Sección de preguntas especializadas para nivel mando superior

Las preguntas formuladas en este apartado tienen como objetivo indagar sobre el acceso a programas y políticas de salud que tienen las personas servidoras públicas, resaltando la difusión, las barreras y la calidad que tienen estas herramientas; así como observar la importancia que se tiene en el tema por parte de los tomadores de decisiones y que medidas adoptan en el día a día con el fin de prevenir, mitigar y erradicar las condiciones laborales que pueden convertirse en factores de riesgo psicosocial que impacten en la vida de los trabajadores.

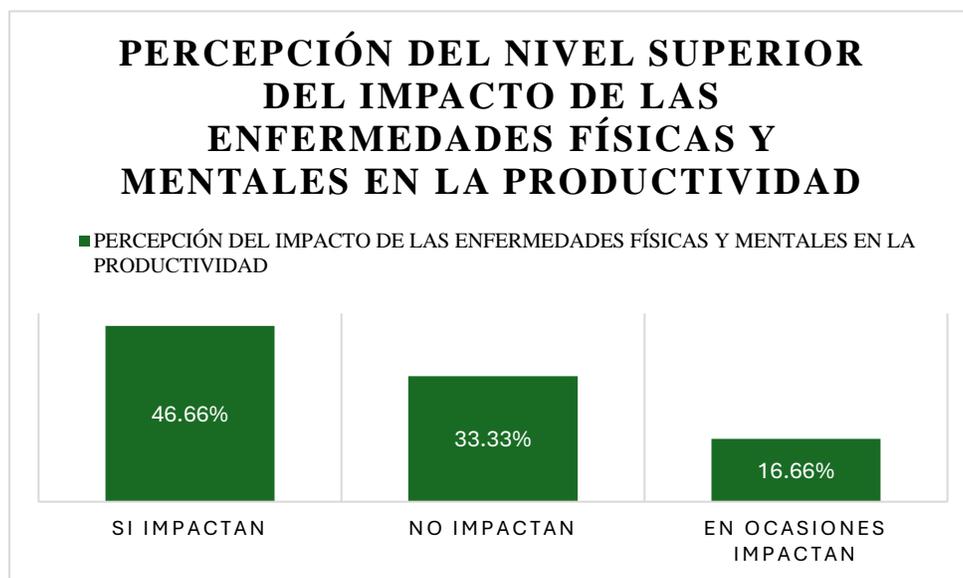
Siguiendo con esta línea de investigación se busca conocer la perspectiva que tienen los propios tomadores de decisiones en cuanto a las condiciones de las unidades administrativas que componen a la Consejería Jurídica, y la relaciones labores que han construido con sus equipos de trabajo a lo largo de su administración.

Es importante resaltar, que se pone sobre la mesa de diálogo la idea de la implementación de la NOM-35 en la Consejería Jurídica y si dicha acción se encuentra en la agenda en el futuro de la organización.

b) Resultados y discusión

Es preciso resaltar que las enfermedades tanto físicas como mentales si representan un factor que influye en la productividad de las personas servidoras públicas para los mandos superiores,

de la muestra entrevistada el 41.66% aseguró que dichas condiciones impiden el desarrollo de las aptitudes y actividades propias del trabajo, sin embargo, el 33.33% expresó que no necesariamente esto puede afectar la productividad, además de algunos razonamientos sobre el compromiso y la lealtad que imprime cada persona servidora pública en su trabajo lejos de sus estados de bienestar, mientras que el 16.66% cree que esto es ocasionalmente dependiendo del padecimiento y su gravedad.

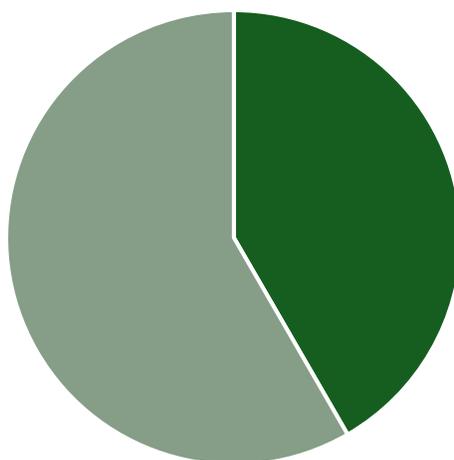


Gráfica 17 Percepción del nivel superior del impacto de las enfermedades físicas y mentales en la productividad. Fuente: elaboración propia.

Dentro de las condiciones laborales negativas que impiden el desarrollo adecuado de las personas servidoras públicas y sus labores diarias, los mandos superiores detectan que las relaciones laborales negativas entre compañeros se vuelve un problema difícil de resolver por la naturaleza de las unidades administrativas, esto incentiva a su vez la mala comunicación, que desencadena falta de empatía y confianza entre quienes conforman a la Consejería Jurídica del Estado de México.

Siguiendo con la recopilación de información se les preguntó a los servidores públicos sobre su conocimiento de la NOM-035 de los cuales el 41.66% expresó que la conoce, pero no porque sea un tema de discusión al interior de la Consejería Jurídica, mientras que 58.33% dice tener un desconocimiento total de la misma, tal como se muestra en la gráfica 19.

CONOCIMIENTO DE LA NOM-035 POR LA DIFUSIÓN DE ESTA POR PARTE DEL CENTRO DE TRABAJO



■ SI CONOZCO LA NOM-035 ■ DESCONOZCO LA NOM-035

Gráfica 18 Conocimiento de la NOM-035 por la difusión de esta por parte del centro de trabajo. Fuente: elaboración propia.

El desconocimiento de la norma por parte de los tres niveles jerárquicos es innegable, sin embargo, pueden existir programas y políticas que coadyuven al mismo fin, al respecto, las personas servidoras públicas de mandos superiores expresaron que en la institución se ha buscado generar entornos de mayor atención al personal que labora y consideran que son “óptimas” las condiciones que prevalecen hoy en día, además de que aseguraron que se “procura” priorizar el bienestar y se difusión necesaria respecto al tema, sin embargo, es preciso precisar que ninguno de ellos y ellas pudo hacer mención de una política o programa concreto que sea de fácil acceso para las personas servidoras públicas.

Derivado de lo anterior el 75% de los sujetos entrevistados expresaron ejemplos claros de como las políticas o las prácticas diarias en el tema se ven reflejadas, como pueden ser que se les brinda el apoyo cuando lo requieren en función de permisos y salidas, la implementación de capacitaciones focalizadas y la propia difusión de campañas de salud; mientras tanto el 25% dijo no tener conocimiento de prácticas diarias a su vez expresando la falta de compromiso por parte de los servidores públicos como razón que limita los cambios tangibles en algunas unidades administrativas.

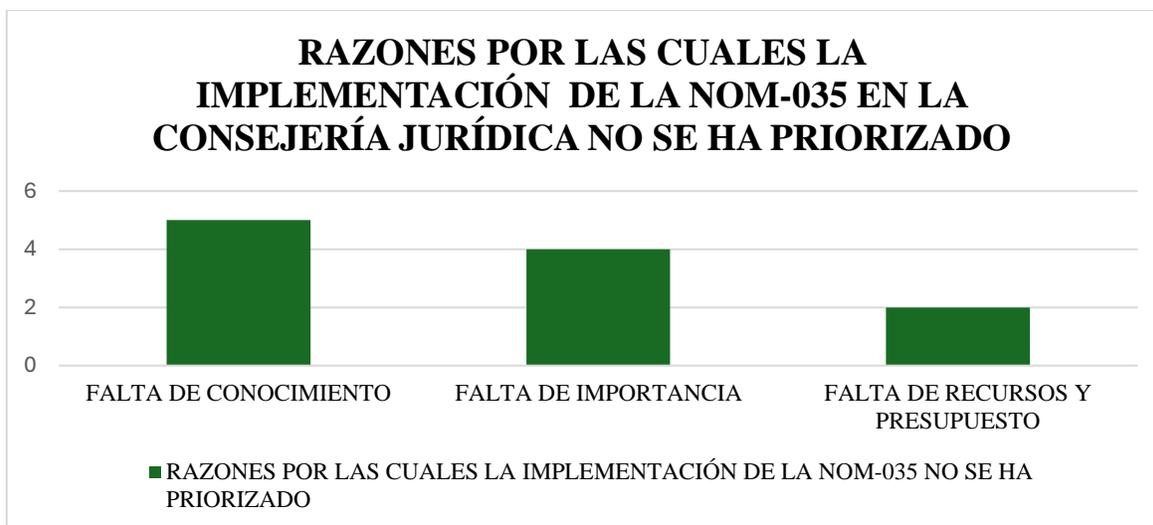
CONOCIMIENTO DE EJEMPLOS CLAROS DEL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS O PRÁCTICAS DIARIAS EN FUNCIÓN DEL BIENESTAR DE LAS PERSONAS SERVIDORAS PÚBLICAS



Gráfica 19 Conocimiento de ejemplos claros del impacto de políticas o prácticas diarias en función del bienestar de las personas servidoras públicas. Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se le pidió a la muestra que expresará los tipos de condiciones laborales que pueden convertirse en factores de riesgo psicosocial que viven sus colaboradores y así conocer el impacto en su productividad y eficiencia; las condiciones negativas predominantes fueron las cargas excesivas de trabajo y las relaciones laborales negativas con énfasis en los compañeros de trabajo, desarrollando la falta de claridad en las actividades y un bajo desempeño laboral.

Derivado de lo anterior, y con el propósito de incentivar la importancia y el conocimiento de la NOM-035 en la esfera de la dirección y de la toma de decisiones, la muestra externalizó que la razón de que no se haya implementado dicha norma o se encuentre en la agenda actual es por la falta primero de importancia y segundo el desconocimiento del tema.



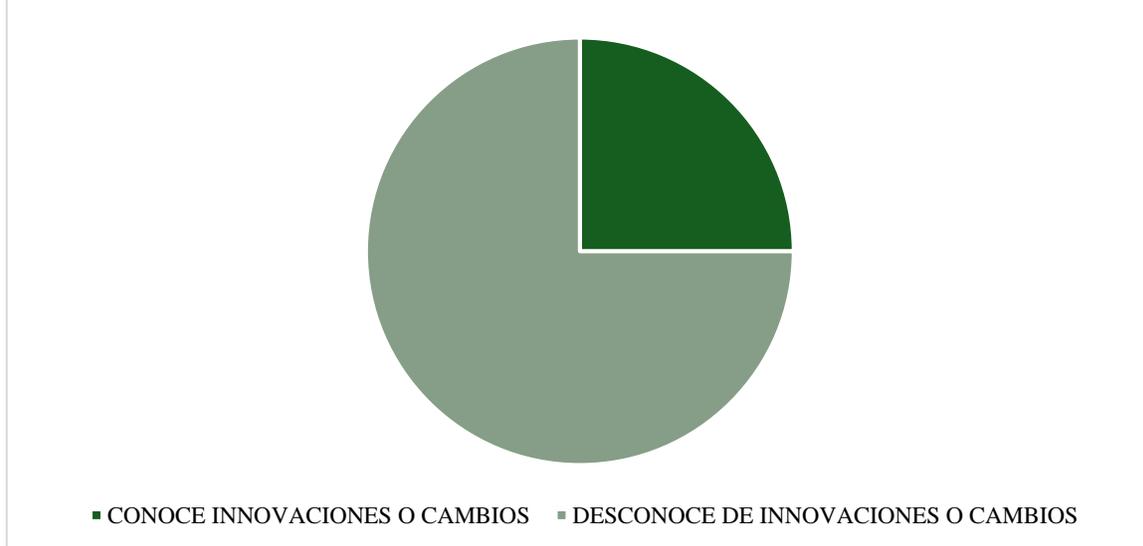
Gráfica 20 Percepción de las razones por las cuales la implementación de la NOM-035 en la Consejería Jurídica no se ha priorizado. Fuente: elaboración propia.

Ante esta situación el tipo de inversión que se ha destinado para cumplir con los lineamientos de la NOM-035 se resume en capacitaciones y cursos, sin embargo, no están enfocados en la sensibilización de los factores de riesgos psicosocial y el bienestar en los centros de trabajo.

Del mismo modo la gerencia se encarga de capacitar y sensibilizar a los mandos medios de la Consejería Jurídica a través de platicas y capacitaciones, y un examen psicométrico de aptitudes que haga de quienes ocupen estos puestos personas capaces de dar seguimiento y priorice en el tema del bienestar laboral, esto de acuerdo con la información proporcionada por la muestra, sin embargo, es importante resaltar que según el Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal del Sector Central del Gobierno del Estado de México solo se aplican exámenes de evaluación a los aspirantes a ocupar un puesto de los niveles 1 al 23, es decir, las plazas de enlace y apoyo técnico o de mandos medios se encuentran exentas de cumplir con estas evaluaciones psicométricas, quedando la capacitación como único medio de sensibilización sobre el tema.

Para finalizar con el análisis, el 75% de la muestra explicó que no conoce innovaciones o cambios que se estén considerando en la planeación organizacional para mejorar los entornos organizacionales en la Consejería Jurídica, mientras que el otro 25% considera que a través de encuestas de clima organizacional es posible llegar a cambios puntuales y específicos.

INNOVACIONES O CAMBIOS EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL QUE PUEDAN SER IMPLEMENTADOS EN LA CONSEJERÍA JURÍDICA EN LOS PRÓXIMOS AÑOS



Gráfica 21 Innovaciones o cambios en el entorno organizacional que puedan ser implementados en la Consejería Jurídica en los próximos años. Fuente: elaboración propia.

El análisis revela que las condiciones laborales y los factores psicosociales en la Consejería Jurídica del Estado de México impactan directamente en la productividad y el bienestar de los servidores públicos. Aunque existe un reconocimiento generalizado de que las enfermedades físicas y mentales afectan el desempeño laboral, las opiniones difieren sobre su impacto absoluto, con una minoría que atribuye este efecto al compromiso individual de los trabajadores.

Entre las condiciones laborales negativas más recurrentes destacan las relaciones laborales deterioradas, la mala comunicación y las cargas excesivas de trabajo, que generan un ambiente de desconfianza, baja empatía y falta de claridad en las actividades. Estas situaciones limitan el desarrollo de los equipos y el logro de los objetivos institucionales.

En cuanto al conocimiento de la NOM-035, más de la mitad de los entrevistados desconoce esta norma, y los mandos superiores reconocen que no se han implementado acciones concretas para integrarla en las prácticas organizacionales. Aunque se han realizado esfuerzos como capacitaciones, permisos y campañas de salud, estas acciones no están focalizadas en la sensibilización de los factores de riesgo psicosocial. Además, la ausencia de exámenes psicométricos en los mandos medios evidencia una brecha en los procesos de evaluación y sensibilización para la gestión efectiva del bienestar laboral.

Por último, existe una notable falta de planeación estratégica para introducir innovaciones y cambios que fortalezcan los entornos laborales. A pesar de esto, algunos miembros de la institución identifican las encuestas de clima organizacional como una herramienta clave para orientar acciones específicas.

3.4 Conclusiones generales del estudio de caso

El análisis integral de las percepciones de los niveles jerárquicos (nivel operativo, mandos medios y mandos superiores) en la Consejería Jurídica del Estado de México pone de manifiesto que las condiciones laborales adversas y los factores de riesgo psicosocial afectan de manera significativa el bienestar de los servidores públicos y la productividad institucional, aunque las perspectivas sobre estas problemáticas varían según el nivel jerárquico.

En el nivel operativo, que representa la mayor parte de la población laboral, se identifican principalmente problemas relacionados con las cargas excesivas de trabajo, relaciones laborales negativas, infraestructura deficiente y falta de apoyo psicológico. Estos factores generan estrés, agotamiento y enfermedades laborales, afectando tanto la salud individual como las dinámicas de equipo. Los trabajadores del nivel operativo consideran que la falta de capacitación y programas institucionales agrava estas problemáticas, y resaltan la necesidad urgente de mejorar las condiciones físicas y sociales del entorno laboral.

En el caso de los mandos medios, aunque la mayoría es consciente de las problemáticas laborales y de los riesgos psicosociales, enfrentan barreras para implementar intervenciones efectivas, como las propuestas por la NOM-035. Estas limitaciones incluyen la escasez de recursos, resistencia al cambio, infraestructura inadecuada y falta de sensibilización sobre la importancia del bienestar laboral.

A pesar de esto, han tomado medidas parciales como actividades de integración, división de cargas de trabajo y capacitaciones, que han tenido un impacto positivo, aunque limitado, en sus equipos.

Por su parte, los mandos superiores reconocen la existencia de condiciones laborales negativas, como las relaciones laborales deterioradas y la mala comunicación, pero subestiman su impacto real al atribuirlo parcialmente al compromiso individual de las personas servidoras públicas.

Aunque aseguran que existen esfuerzos institucionales para mejorar el bienestar laboral, estos son insuficientes y carecen de un enfoque estratégico.

Además, el desconocimiento y la falta de acciones concretas para implementar la NOM-035 reflejan la ausencia de una política clara y consistente para abordar los factores de riesgo psicosocial.

En comparación, se observa que mientras los niveles operativos y medios identifican de manera clara los factores de riesgo y sus implicaciones, los mandos superiores tienen una visión más limitada, lo que dificulta la adopción de estrategias integrales.

El consenso entre los niveles es que mejorar las condiciones laborales requiere un mayor compromiso institucional, capacitación específica, recursos adecuados y una planeación estratégica que incluya herramientas como la NOM-035 para fomentar entornos saludables, fortalecer la productividad y garantizar el bienestar de todos los servidores públicos.

El cuadro 1 pretende ordenar los principales hallazgos producto de la investigación, resaltando las distintas perspectivas en función del nivel operativo.

Nivel Jerárquico	Principales Problemáticas	Medidas Tomadas / Perspectivas	Conclusiones / Necesidades
Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Cargas excesivas de trabajo - Relaciones laborales negativas - Infraestructura deficiente - Falta de apoyo psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifican estrés, agotamiento y enfermedades laborales - Resaltan la falta de capacitación y programas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Urge mejorar condiciones físicas y sociales del entorno laboral - Mayor capacitación y programas de apoyo
Mandos Medios	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de recursos - Resistencia al cambio - Infraestructura inadecuada - Falta de sensibilización 	<ul style="list-style-type: none"> - Han implementado actividades de integración, división de cargas y capacitaciones, con 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesitan mayor respaldo institucional y recursos - Sensibilización y formación para

		impacto positivo pero limitado	implementar la NOM-035
Mandos Superiores	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones laborales deterioradas - Mala comunicación - Subestimación del impacto de los riesgos psicosociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocen esfuerzos institucionales, pero los consideran insuficientes - Falta de políticas claras y acciones concretas 	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere un enfoque estratégico - Mayor compromiso institucional y acciones concretas basadas en la NOM-035

Tabla 5 Hallazgos obtenidos de la investigación por nivel jerárquico estudiado. Fuente: elaboración propia.

El análisis integral realizado evidencia una problemática estructural en el abordaje de los factores de riesgo psicosocial en la Consejería Jurídica del Estado de México. Este diagnóstico general revela que las condiciones laborales adversas y la falta de estrategias efectivas impactan de manera diferenciada según el nivel jerárquico, pero comparten raíces comunes que pueden ser clasificadas en tres tipos de fallas: estratégicas, de apoyos y priorización, y de acciones concretas.

En el nivel estratégico, representado por los mandos superiores, se observa una carencia de visión integral y a largo plazo para abordar los factores de riesgo psicosocial. Aunque reconocen las problemáticas existentes, tienden a subestimar su impacto al atribuirlo principalmente al compromiso individual del personal. La ausencia de políticas claras y coherentes, como la implementación sistemática de la NOM-035, refleja esta falla estratégica. Esto limita la capacidad de diseñar e implementar acciones con un enfoque preventivo y sostenible que mejore las condiciones laborales de manera transversal.

Por su parte, los mandos medios, aunque existe un mayor nivel de conciencia sobre los riesgos psicosociales, se enfrentan barreras críticas para llevar a cabo intervenciones efectivas. La escasez de recursos, la falta de sensibilización y la resistencia al cambio dentro de la organización dificultan la materialización de propuestas de mejora. Además, la infraestructura laboral deficiente y la limitada priorización del bienestar laboral a nivel institucional generan

una desconexión entre las intenciones y las acciones reales, relegando el bienestar del personal a un segundo plano frente a otras prioridades operativas.

Para el nivel operativo, el impacto de las condiciones laborales adversas es más palpable. Las cargas de trabajo excesivas, las relaciones laborales negativas y la falta de apoyo psicológico se traducen en estrés, agotamiento y enfermedades laborales. A pesar de ser el nivel más afectado, las acciones concretas para mitigar estos efectos son prácticamente inexistentes o inadecuadas. Los trabajadores identifican la falta de capacitación y programas institucionales como un agravante, lo que subraya la necesidad de implementar medidas inmediatas para mejorar las condiciones físicas, psicológicas y sociales del entorno laboral.

A pesar de las diferencias en las perspectivas y experiencias según el nivel jerárquico, existe un consenso sobre la necesidad de un mayor compromiso institucional para mejorar las condiciones laborales. Los tres niveles coinciden en señalar la falta de recursos adecuados, la importancia de una planeación estratégica clara y el potencial de herramientas como la NOM-035 para abordar los factores de riesgo psicosocial de manera efectiva.

El diagnóstico revela un ecosistema laboral fragmentado y carente de cohesión estratégica, donde las problemáticas identificadas en cada nivel jerárquico interactúan y se refuerzan mutuamente. Solo mediante una estrategia integral que aborde simultáneamente las fallas estratégicas, de apoyos y priorización, y de acciones concretas, será posible transformar las condiciones laborales, garantizar el bienestar del personal y fortalecer la productividad institucional.

4. Propuesta y recomendaciones

Para abordar los factores de riesgo psicosocial identificados en la Consejería Jurídica del Estado de México, se propone un conjunto de estrategias integrales orientadas a mejorar las condiciones laborales y promover el bienestar de las personas servidoras públicas.

En primer lugar, se aborda la reorganización de cargas de trabajo mediante un sistema de evaluación que permitirá distribuir las responsabilidades de manera equitativa, reduciendo el agotamiento laboral, mejorando con ello el rendimiento.

Adicionalmente, la implementación de un programa institucional de apoyo psicológico, que incluya líneas de ayuda confidenciales y sesiones grupales de manejo del estrés, brindará respaldo emocional al personal, modificando a la vez la percepción que existe sobre la salud mental en la administración pública.

Asimismo, con el fin de fortalecer las habilidades del personal operativo, se diseñarán talleres prácticos en temas como manejo del estrés, comunicación efectiva y resolución de conflictos, mientras que la mejora de la infraestructura garantizará condiciones físicas óptimas mediante la adecuación de espacios de trabajo con iluminación adecuada, mobiliario ergonómico y zonas de descanso.

En el ámbito de los mandos medios, se enfatiza la necesidad de sensibilización en la aplicación de la NOM-035, capacitando a los líderes intermedios para identificar riesgos psicosociales y desarrollar estrategias efectivas en sus equipos de trabajo.

A nivel institucional, la realización de diagnósticos integrales permitirá evaluar periódicamente las condiciones laborales y garantizar la transparencia en los resultados, mientras que un sistema de monitoreo y evaluación establecerá indicadores clave para medir el impacto de las acciones implementadas.

Finalmente, la difusión y comunicación de los avances logrados será esencial para motivar la participación de los servidores públicos y consolidar un entorno laboral saludable y productivo.

5. Implicaciones

La implementación de las estrategias propuestas para abordar los factores de riesgo psicosocial en la Consejería Jurídica del Estado de México tendría diversas implicaciones, tanto positivas como desafiantes, que es necesario considerar para asegurar su efectividad y sostenibilidad.

Entre las implicaciones positivas destaca la mejora del bienestar laboral, ya que la reducción de los niveles de estrés, agotamiento y malestares en general contribuiría significativamente a la salud integral de los servidores públicos, lo que a su vez disminuiría el ausentismo y las enfermedades laborales. Asimismo, estas acciones podrían incrementar la productividad institucional al optimizar la distribución de las cargas de trabajo y fortalecer las competencias del personal operativo mediante capacitaciones específicas.

Además, se prevé un fortalecimiento de la cohesión institucional, promovido por la creación de espacios de escucha activa y actividades de integración que mejorarían las relaciones interpersonales entre los distintos niveles jerárquicos. La sensibilización y aplicación de la NOM-035 garantizaría el cumplimiento normativo, evitando posibles sanciones y reforzando la reputación de la institución.

Finalmente, condiciones laborales más adecuadas y programas de apoyo psicológico contribuirían a la retención del talento, disminuyendo la rotación de personal y generando estabilidad en los equipos de trabajo.

No obstante, la implementación de estas estrategias también implica enfrentar diversos desafíos. Uno de los principales es la inversión inicial de recursos financieros y humanos, especialmente en un contexto de presupuestos limitados.

A esto se suma la posible resistencia al cambio por parte de algunos mandos medios y superiores, quienes podrían mostrarse reacios a modificar prácticas establecidas. Asimismo, garantizar el impacto a largo plazo de estas acciones requerirá un programa de capacitación continua para el personal, así como la creación de un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir los resultados y realizar ajustes oportunos.

Otro reto importante será el tiempo necesario para generar un cambio cultural hacia un enfoque basado en el bienestar laboral, especialmente en instituciones donde estas prácticas no han sido priorizadas históricamente. Pese a estos desafíos, las ganancias potenciales en términos de bienestar, productividad y cohesión institucional justifican ampliamente los esfuerzos necesarios. Con una planeación estratégica adecuada y un compromiso institucional sólido, estas acciones tienen el potencial de transformar las condiciones laborales y fortalecer el desempeño de la Consejería Jurídica del Estado de México.

6. Bibliografía

- Coleman, J. (1982). Two Kinds of Persons Natural and Corporate. *The Asymmetric Society*. (pp. 1-202). Syracuse University Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/biblioteca/c98fb265ff71c61de5d252312f64f1fc-administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Comisión Nacional de Derechos Humanos. (s.f.). *Se promulga la primer Ley Federal del Trabajo*. <https://www.cndh.org.mx/noticia/se-promulga-la-primera-ley-federal-del-trabajo-0>
- Calderón, C. (2009). Definición de los Tipos de estudio. En Salinas, P. y Cárdenas, M. (Eds.). *Métodos de Investigación Social* (pp. 57-69).
- Comisión Ejecutiva de Atención a Víctimas del Estado de México [CEAVEM]. (s.f.). *Acerca de la Comisión Ejecutiva*. https://ceavem.edomex.gob.mx/acerca_ceav
- Comisión de Búsqueda de Personas del Estado de México [COBUPEM]. (s.f.). *Acerca de la Comisión de Búsqueda de Personas*. <https://cobupem.edomex.gob.mx/acerca-cobupem>
- Coordinación Ejecutiva del Mecanismo de Protección de Periodistas y Personas Defensoras de los Derechos Humanos del Estado de México. (s.f.). *Protección de Periodistas y Personas Defensoras de los Derechos Humanos*. <https://consejeriajuridica.edomex.gob.mx/mecanismo-proteccion-personas-defensoras-derechos-humanos-periodistas>
- Dirección General de Innovación. (s.f.) *Política de prevención de riesgos psicosociales de la Dirección General de Innovación*. <https://dgi.edomex.gob.mx/sites/dgi.edomex.gob.mx/files/files/POL%C3%8DTICA%20NOM-035.pdf>
- Danhke, G.L. (1989). Investigación y comunicación. En C. Fernández-Collao y C. L. Danhke (Eds.). *La Comunicación Humana*. McGraw-Hill.

- Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México [IPSP]. (2024). Programa de Desarrollo Humano Institucional: oferta de profesionalización. Gobierno del Estado de México. <https://flipbooklets.com/pdf/flipbooklets/programa-de-desarrollo-humano-e-institucional-1#page1>
- Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México [IPSP]. (2024). *Reporte Ejecutivo de Necesidades de Profesionalización (DNP, 2024): aplicada a la Consejería Jurídica*.
- Instituto de la Defensoría Pública [IDP]. (s.f.). *Acerca del Instituto*. <https://idp.edomex.gob.mx/node/5>
- Instituto de Verificación Administrativa del Estado de México [INVEA]. (s.f.). *Acerca del Instituto de Verificación Administrativa del Estado de México*. <https://inveamex.edomex.gob.mx/node/202>
- 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>
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (s.f.). *Historia de la OIT*. <https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit/historia-de-la-oit>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. OIT, 1986.
- Pasten, F. 1998. *Metodología de la Investigación Social*. EDEVAL.
- QuestionPro. (s.f.). *Tamaño de muestra*. <https://www.questionpro.com/es/tama%C3%B1o-de-la-muestra.html>

- Ritzer, G. (2017). *The McDonaldization of Society*. Ediciones Alejandría S.A de C.V.
- Studocu. (2023, 23 de abril). *La entrevista exploratoria*. <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional-de-asuncion/introduccion-a-la-produccion-cientifica/la-entrevista-exploratoria/87351769>
- Standing, G. (2015). *El Precariado: una nueva clase social*. Pasado y Presente.
- UNAM. (2023, 30 de abril). *México: alarmantes cifras de estrés laboral*. UNAM Global Revista. https://unamglobal.unam.mx/global_revista/mexico-alarmantes-cifras-de-estres-laboral/
- Universidad de Valencia. (s.f.). *Conceptos Básicos sobre inferencia*. <https://www.uv.es/ceaces/tex1t/3%20infemues/conceptos.htm>
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal Of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 99-106. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000300002

Instrumentos Normativos

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM], Diario Oficial de la Federación [DOF] 05-02-1917, últimas reformas DOF 17-01-2025.
- Ley Federal del Trabajo [LFT], Diario Oficial de la Federación [DOF] 01-04-1970, últimas reformas DOF 16-12-2024.
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales [LPRL], Diario Oficial de la Federación [DOF] 08-11-1995, últimas reformas DOF 12-12-2003.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México [LOAPEM]. Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno” [POGG] 11-09-2023, últimas reformas POGG 17-12-2024.
- Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención, Diario Oficial de la Federación (DOF) 23-10-2018.
- Reglamento Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo [RFSST], Diario Oficial de la Federación [DOF] 13-11-2014.

Reglamento Interior de la Consejería Jurídica [RICJ], Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”
[POGG] 20-12-2023.

Reglamento Interior de la Secretaría de Justicia y Derechos Humanos [SJDH], Periódico Oficial
“Gaceta del Gobierno” [POGG] 04-02-2021.