

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

**RIESGOS PSICOSOCIALES Y GESTIÓN DEL
CAPITAL HUMANO EN INSTITUCIONES
PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO DEL COLEGIO DE
BACHILLERES DEL ESTADO DE HIDALGO,
MÉXICO**

PSYCHOSOCIAL RISKS AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN
PUBLIC INSTITUTIONS: A CASE STUDY OF THE COLEGIO DE
BACHILLERES DEL ESTADO DE HIDALGO, MEXICO

Christopher Valencia Quintanar
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19717

Riesgos Psicosociales y Gestión del Capital Humano en Instituciones Públicas: Estudio de Caso del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, México

Christopher Valencia Quintanar ¹

va443087@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0003-5016-9373>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

México

RESUMEN

El objetivo de este artículo es visibilizar la existencia de factores de riesgo psicosocial en el sector público y retomar el debate sobre su prevención y gestión. Para ello, se utiliza como estudio de caso al personal administrativo del plantel educativo “Mineral de la Reforma” del COBAEH, para analizar y detectar los factores de riesgo por categorías según la normativa mexicana NOM-035-STPS-2018, con el fin de aportar evidencia útil a la gestión del capital humano y la salud laboral en las instituciones públicas. Se realizó un estudio cuantitativo y transversal mediante el cuestionario oficial, aplicado de forma presencial, anónima y confidencial; se calcularon puntajes globales y por dominio conforme a la norma y se efectuó análisis descriptivo. El riesgo global detectado resultó de nivel medio. Entre las categorías con mayor incidencia de riesgos destacan “Factores propios de la actividad” y “Liderazgo y relaciones en el trabajo”, mostrando indicios de claridad limitada de funciones y apoyo social/laboral reducido. A la luz de los modelos Demanda–Control y Demandas–Recursos, la combinación de altas demandas, baja autonomía y recursos psicosociales restringidos sugiere efectos potenciales en bienestar y desempeño.

Palabras clave: riesgo psicosocial, gestión, capital humano, salud, sector público

¹ Autor principal

Correspondencia: va443087@uaeh.edu.mx

Psychosocial Risks and Human Capital Management in Public Institutions: A Case Study of the Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, Mexico

ABSTARC

The objective of this article is to make visible the existence of psychosocial risk factors in the public sector and to revive the debate on their prevention and management. To this end, the administrative staff of the COBAEH educational campus “Mineral de la Reforma” is used as a case study to analyze and detect risk factors by category according to the Mexican standard NOM-035-STPS-2018, with the aim of providing useful evidence for human capital management and occupational health in public institutions. A quantitative, cross-sectional study was conducted using the official questionnaire, administered in person, anonymously and confidentially; overall and domain scores were calculated in accordance with the standard, and descriptive analysis was performed. The overall risk detected was medium. Among the categories with the highest incidence of risks, “Factors inherent to the job” and “Leadership and workplace relationships” stand out, showing signs of limited role clarity and reduced social/work support. In light of the Demand–Control and Job Demands–Resources models, the combination of high demands, low autonomy, and constrained psychosocial resources suggests potential effects on well-being and performance.

Keywords: psychosocial risk, management, human capital, health, public sector

Artículo recibido 09 agosto 2025

Aceptado para publicación: 13 septiembre 2025



INTRODUCCIÓN

La capacidad del Estado para garantizar servicios de calidad depende, en gran medida, de cómo gestiona y ejecuta sus funciones, ambas acciones condicionadas por sus servidores públicos. En ese marco, la traducción de las políticas y las normas en el desempeño cotidiano exige condiciones organizacionales congruentes. En el sector público, dicho proceso se ve frenado por límites que nacen dentro de la propia dinámica organizacional y, al mismo tiempo, por exigencias del entorno institucional. Internamente, la combinación de cargas de trabajo irregulares y estacionales, la ambigüedad de funciones, los márgenes de decisión estrechos, los estilos de liderazgo con apoyos inconsistentes, las brechas de capacitación, y presupuestos limitados, generan un ciclo contraproducente, donde a mayor demanda, la baja autonomía y las brechas entre los perfiles del cuerpo de trabajo, derivan en respuestas tardías y en una capacidad insuficiente para satisfacer la demanda. Externamente, los calendarios regulatorios y de fiscalización, las obligaciones de transparencia y protección de datos, la presión social, la subordinación a decisiones de otros niveles jerárquicos y los cambios administrativos incorporan tiempos y formatos adicionales que, si no se integran óptimamente al flujo de trabajo, se experimentan como capas de cumplimiento superpuestas. En la práctica ambos planos se entrelazan, lo que no se resuelve con organización y capacitaciones internas se amplifica cuando llegan nuevas obligaciones, y cada ajuste externo, sin rediseño operativo, termina traducéndose en mayor carga de trabajo, duplicidades, incapacidad de cumplimiento o lenta capacidad de respuesta.

Ese entramado no solo complica los procesos, altera la vida laboral del servidor público y por esa vía, merma el desempeño institucional. La combinación de altas demandas con bajo control y apoyo se traduce en pérdida de autonomía, ambigüedad de rol y sensación de ineficacia ante picos de trabajo. Ello deriva en cansancio sostenido, desvalorización, tensiones en los equipos y deterioro de la relación con las personas usuarias. Operativamente, estas condiciones se materializan en incrementos de tiempos, mayor probabilidad de error, duplicidades persistentes y mayor rotación o intención de salida, con los costos de reemplazo y de curva de aprendizaje asociados. En suma, el costo psicosocial individual se convierte en un tema de gestión del capital humano para el Estado, que se traduce en un resultado operativo, de modo que proteger la salud laboral del personal y mejorar el servicio son objetivos interdependientes.



Frente a este problema público existe un referente técnico, la NOM-035-STPS-2018, concebida para identificar, analizar y prevenir las condiciones adversas del entorno de trabajo; no obstante, en la administración pública, su Guía de Referencia (cuestionario y guía de interpretación emitido por la STPS que evalúa los factores de riesgo psicosocial) no se asume como de carácter obligatorio, por lo que suele no integrarse de forma sistemática a los sistemas de gestión interna más allá de un cumplimiento declarativo. Para fines de este estudio, los factores de riesgo psicosocial se entienden como el conjunto de condiciones laborales que, según su configuración, pueden afectar el bienestar mental, emocional y físico del trabajador (Secretaría de Trabajo y Previsión social [STPS], 2018) y , por consecuencia, la calidad, la confiabilidad y la legitimidad del servicio.

Se ha demostrado que la exposición prolongada a factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral puede provocar consecuencias negativas tanto en la salud de los trabajadores como en la productividad de las organizaciones. A nivel individual, la exposición sostenida a factores de riesgo psicosocial se asocia con ansiedad, agotamiento y burnout, síntomas psiquiátricos (incluidos síntomas depresivos) y enfermedades cardiovasculares. (Pujol-Cols & Lazzaro-Salazar, 2021)

Bajo un enfoque organizacional, la presencia de factores psicosociales (vinculados al ambiente y la organización del trabajo, el liderazgo y las relaciones, la remuneración, la seguridad y la infraestructura) incide de forma decisiva en el desempeño eficaz y productivo del personal (Tacca-Huamán & Tacca-Huamán, 2019). Cuando estos factores se gestionan inadecuadamente, la cadena de efectos trasciende a la organización, aumenta el estrés crónico y el ausentismo/presentismo, se deteriora el rendimiento y crece la demanda de atención médica y prestaciones, lo que presiona el gasto público y eleva los costos sanitarios y las pérdidas de productividad a escala del sistema (INSST, 2010). Así, un problema de gestión interna se convierte en un problema de salud pública.

Parte del impacto de la falta de gestión del capital humano es el estrés laboral crónico, que como se mencionó anteriormente, puede derivar en el síndrome de burnout, el cual ha sido reconocido por la OMS como un problema de salud laboral frecuente que afecta tanto el desempeño individual como la dinámica organizacional (OMS, 2019). Este síndrome no solo reduce la motivación y el compromiso de los trabajadores, sino que también aumenta la probabilidad de errores en la ejecución de tareas críticas,



lo que puede comprometer la calidad de los productos, servicios ofrecidos por la organización y las relaciones dentro del entorno laboral (Maslach & Leiter, 2017).

Por tanto, la presencia de factores de riesgo psicosocial genera una cadena más allá de las afectaciones individuales, se traslada a dimensiones fuera del trabajador, deteriorando el clima organizacional y la cohesión entre los equipos de trabajo, generando un ambiente hostil que desmotiva a los empleados y afecta su desempeño (Díaz-Patiño et al., 2022). Esto, a su vez, incrementa los costos operativos debido a la necesidad de reemplazo de personal y capacitación de nuevos empleados, lo que impacta directamente en la competitividad de la organización.

En México, como se mencionó en un principio, el marco normativo para la gestión de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo está definido por la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, la cual establece los lineamientos para la identificación, análisis y prevención de factores de riesgo psicosocial en los centros laborales. Esta norma surge como respuesta a la creciente preocupación por el impacto del estrés laboral y otros factores psicosociales en la salud y el desempeño de los trabajadores mexicanos.

La NOM-035-STPS-2018 obliga a los empleadores a implementar medidas que permitan la identificación y mitigación de los factores de riesgo psicosocial, y el Estado no deja de ser un centro de trabajo con las mismas responsabilidades legales ante sus empleados. Entre sus disposiciones clave se encuentran, la evaluación periódica del entorno organizacional para detectar condiciones adversas; la adopción de estrategias para prevenir el estrés laboral y fomentar el bienestar en el trabajo; la provisión de apoyo a los trabajadores que experimenten afectaciones derivadas de estos riesgos; y la promoción de un ambiente laboral favorable que fomente el respeto y la colaboración entre los empleados.

A pesar de su importancia, diversos estudios han señalado que la implementación de la NOM-035-STPS-2018 en las instituciones ha enfrentado desafíos significativos. Medina (2023) menciona que las instituciones públicas en México carecen de la capacitación y los recursos necesarios para cumplir con sus disposiciones, lo que limita la efectividad de la norma en la reducción del estrés y otros factores de riesgo psicosocial.

De igual forma, Medina (2023) señala que, tanto en empresas privadas como en instituciones públicas, las acciones emprendidas frente a los riesgos psicosociales siguen siendo insuficientes y, con frecuencia,



superficiales. Estrategias como otorgar compensaciones económicas, ofrecer apoyo psicológico o recortar la jornada se han aplicado para contener el aumento de trastornos mentales y físicos asociados al estrés y a condiciones laborales precarias, insalubres y, en algunos casos, potencialmente mortales. No obstante, los factores psicosociales están presentes en todo tipo de organizaciones (sin importar sector, puesto o función), y a diferencia de otros aspectos ligados a seguridad o higiene, cuando se diseñan adecuadamente no solo disminuyen el daño a la salud, sino que fortalecen el bienestar, la motivación y la satisfacción laboral, favoreciendo el logro de los objetivos institucionales (INSHT, 2014, p. 60).

En México, algunas organizaciones han comenzado a adoptar programas de intervención basados en la NOM-035-STPS-2018, los cuales incluyen encuestas de clima organizacional, capacitaciones sobre salud mental y asesoramiento psicológico para los trabajadores. Apoyando estas iniciativas, Salazar-Estrada (2018) menciona que el apoyo organizacional percibido y mejores condiciones de calidad de vida laboral se asocian con mayor bienestar subjetivo y compromiso, y que la participación en un programa de bienestar se vincula con mejores resultados frente al grupo sin programa. Sin embargo, el sector público mexicano no ha mostrado avances determinantes con la identificación y mitigación de factores de riesgos psicosocial, distintos autores han referenciado a la administración pública como un mecanismo lento y burocrático, este fenómeno se explica por la “red tape” desarrollada por Bozeman (1993) el cual menciona que las capas de procedimientos y controles que añaden costos de cumplimiento sin beneficios funcionales claros, rigidizando la operación y desplazando la atención desde el servicio hacia la tramitología. Además, estos fenómenos se agravan cuando el diseño institucional incrementa los costos de aprendizaje y cumplimiento para el propio personal, especialmente en periodos de alta estacionalidad y auditoría (Moynihan & Herd, 2015).

Delimitado el foco al caso de las instituciones públicas del estado de Hidalgo, como son los planteles del COBAEH, los factores de riesgo psicosocial adquieren una relevancia particular. El cuerpo administrativo de una institución de educación pública anticipa, bajo la luz del modelo Demanda–Control, mayores tensiones cuando se encuentran altas demandas con bajo un control (Karasek & Theorell, 1990), mientras que el modelo Demandas–Recursos (JD-R) plantea que la disponibilidad de



recursos organizacionales (claridad de rol, apoyo social, capacitación) amortigua el impacto de dichas demandas sobre el bienestar y el rendimiento (Demerouti et al., 2001).

Con base en este marco, el objetivo de este artículo es analizar la exposición a riesgos psicosociales del personal administrativo del plantel educativo “Mineral de la Reforma” del COBAEH y describir su distribución por categorías según la normativa mexicana NOM-035-STPS-2018, para aportar evidencia útil a la gestión del capital humano y la salud laboral en el sector público.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y un componente comparativo exploratorio entre puestos administrativos. El diseño fue transversal y se midieron, en un solo momento, las percepciones de los trabajadores respecto a factores de riesgo psicosocial definidos por la NOM-035-STPS-2018, sin manipulación de variables.

La población objetivo estuvo conformada por el personal administrativo del Plantel Mineral de la Reforma, perteneciente al Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo (COBAEH). La muestra se seleccionó mediante muestreo probabilístico aleatorio simple dentro del personal administrativo del plantel.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta autoadministrada. Se aplicó el Cuestionario de Identificación de Factores de Riesgo Psicosocial conforme a los lineamientos de la NOM-035-STPS-2018 (Guía de Referencia II), que evalúa dimensiones de: ambiente de trabajo; factores propios de la actividad, organización del tiempo de trabajo y liderazgo y relaciones laborales. Las respuestas se registraron en escala tipo Likert, con instrucciones homogéneas y condiciones de aplicación que preservan la privacidad (aplicación presencial y simultánea, separación entre asientos y revisión inmediata de integridad de respuestas). El instrumento cuenta con validez de contenido normativa y consistencia interna aceptable en sus dimensiones principales (α de Cronbach $\geq .70$ reportado por la literatura técnica asociada a la guía), lo que respalda su uso para fines diagnósticos organizacionales.

El procedimiento comprendió: i) autorización institucional y comunicación de objetivos; ii) convocatoria del personal administrativo; iii) aplicación presencial del cuestionario (≈ 25 minutos) con supervisión para resolver dudas y verificación de completitud; y iv) tabulación conforme a las reglas de puntuación oficiales de la NOM-035.



El análisis estadístico fue descriptivo, se estimaron medias y desviaciones estándar por dimensión y se clasificaron los resultados en niveles de riesgo (bajo, medio, alto, muy alto) según umbrales establecidos por la norma. De forma complementaria, se realizó una comparación exploratoria entre categorías de puesto para identificar áreas críticas potenciales. Finalmente, se efectuó una interpretación normativa contrastando los puntajes con los criterios de la NOM-035 para valorar el grado de cumplimiento y focalizar recomendaciones preventivas.

Finalmente la recolección de información se llevo bajo principios éticos de participación voluntaria, con consentimiento informado previo, anonimización de datos y confidencialidad en el manejo de la información. No se registraron datos sensibles identificables en los reportes. El estudio se condujo conforme a los principios éticos de investigación aplicables, a la Ley Federal del Trabajo y a la NOM-035-STPS-2018; los hallazgos se retroalimentaron a la organización para apoyar acciones de mejora del bienestar laboral.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1. Semaforización de los niveles de riesgo y los rangos por calificación final.

Nivel	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Calificación final	$C_{\text{final}} < 20$	$20 < C_{\text{final}} < 45$	$45 < C_{\text{final}} < 70$	$70 < C_{\text{final}} < 90$	$C_{\text{final}} > 90$

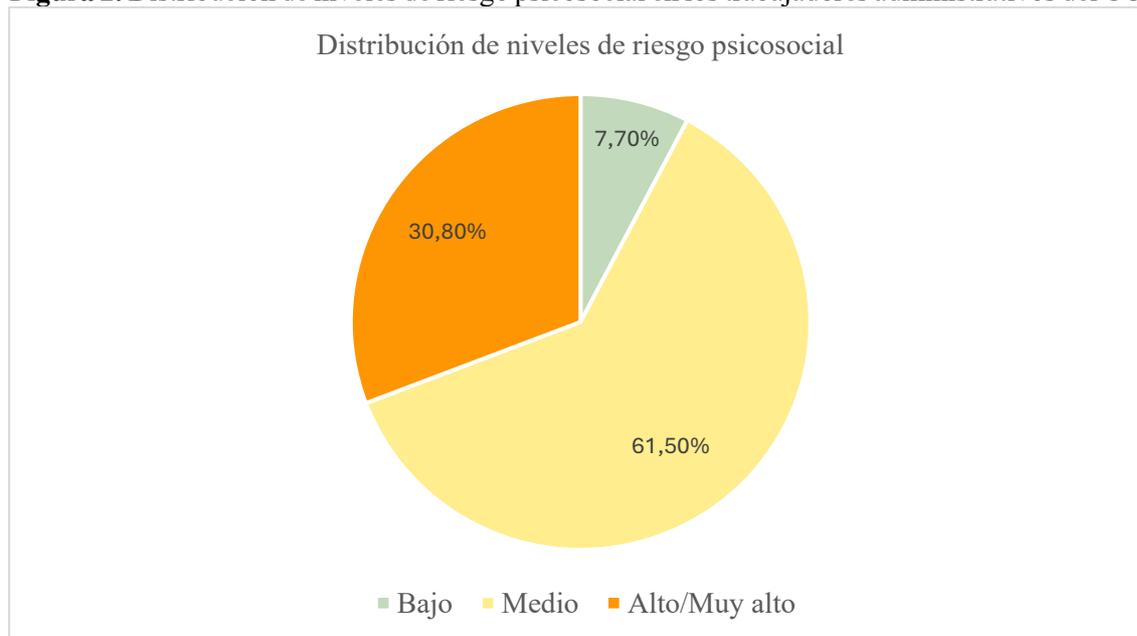
La evaluación de factores de riesgo psicosocial en el Plantel “Mineral de la Reforma” del COBAEH, aplicada conforme a la NOM-035-STPS-2018, sitúa a la organización en un nivel global de riesgo medio (Tabla 2) conforme a la semaforización establecida por la misma norma (Tabla 1). Al desagregar por categorías, el riesgo se concentra en “Factores propios de la actividad” y en “Liderazgo y relaciones en el trabajo”; en contraste, “Ambiente de trabajo” y “Organización del tiempo de trabajo” permanecen controlados, lo que permite afirmar que el problema es predominantemente psicosocial y cultural, no de infraestructura ni de jornadas.

Tabla 2. Resultados globales de riesgos psicosociales del plantel “Mineral de la reforma del COBAEH.

Categoría	Total	Dominio	Total	Dimensión	Total
Ambiente de trabajo	4.6	Condiciones en el ambiente de trabajo	4.6	Condiciones peligrosas e inseguras	2.08
				Condiciones deficientes e insalubres	1.38
				Trabajos peligrosos	1.23
Factores propios de la actividad	35.5	Carga de trabajo	21.9	Cargas cuantitativas	3.2
				Ritmos de trabajo acelerado	2.1
				Carga mental	5.1
				Cargas psicológicas emocionales	4.3
				Cargas de alta responsabilidad	4.9
				Cargas contradictorias o inconsistentes	2.3
		Falta de control sobre el trabajo	13.6	Falta de control y autonomía sobre el trabajo	5.0
Limitada o nula posibilidad de desarrollo	4.3				
Limitada o inexistente capacitación	4.3				
Organización del tiempo de trabajo	2.7	Jornada de trabajo	0.9	Jornadas de trabajo extensas	0.9
		Interferencia en la relación trabajo-familia	1.8	Influencia del trabajo fuera del centro laboral	0.5
				Influencia de las responsabilidades familiares	1.3
Liderazgo y relaciones en el trabajo	25.8	Liderazgo	7.1	Escasa claridad de funciones	4.8
		Relaciones en el trabajo	10.1	Características del liderazgo	2.3
				Relaciones sociales en el trabajo	6.1
				Deficiente relación con los colaboradores que supervisa	4.0
		Violencia	8.6	Violencia laboral	8.6
Puntaje global				68.6	

De igual forma, es importante mencionar que individualmente se tienen resultados diferentes al promedio, se observa una distribución heterogénea de riesgos (Figura 2) entre el total del personal administrativo: 30.8% reportan un nivel alto/muy alto, 61.5% en medio y 7.7% en bajo. Este patrón deja ver que la exposición no es uniforme y que existen brechas de riesgos significativas entre los puestos administrativos de la institución.

Figura 2. Distribución de niveles de riesgo psicosocial en los trabajadores administrativos del COBAEH



Se remarca que la magnitud de riesgo detectada no remite únicamente al “clima” laboral, sino a fallas de gestión del capital humano propias de una institución pública. El cuerpo administrativo de la institución enfrenta tensiones sociales (calidad de las relaciones entre pares y superiores) y tensiones institucionales (ambigüedad de funciones y capacitación insuficiente). Leído con el modelo Demanda-Control (D-C) de Karasek (1990), el patrón corresponde al cuadrante de alta demanda con bajo control, dónde la presión por cumplir tareas no se ve compensada por márgenes de autonomía para decidir el cómo y con qué recursos. Aun cuando el ambiente físico y la organización del tiempo resultan relativamente favorables, persisten limitaciones en el control de la tarea y confusión sobre responsabilidades, combinación que eleva el estrés y deteriora el desempeño. Según el INSST (2028), una carga de trabajo excesiva, sumado a la poca claridad de las funciones, crean una percepción de malestar y promueve una pérdida de compromiso laboral.

Desde la perspectiva organizacional del sector público, los riesgos psicosociales observados expresan un desalineamiento entre misión, diseño de puestos, liderazgo y formación. El problema central radica en la escasa claridad de rol, la insuficiencia de mecanismos para desarrollar competencias (capacitaciones) y un liderazgo poco involucrado, lo que debilita la comunicación, la coordinación y el apoyo técnico-emocional ante contingencias. Gil-Monte (2019) indica que la ambigüedad de rol y el conflicto de rol son predictores importantes del desgaste/burnout en contextos laborales. En este caso,

los resultados indican una situación similar a la planteada por Gil-Monte, donde los trabajadores están expuestos a los mismos riesgos psicosociales, dado que perciben una gestión jerárquica distante o con poco involucramiento real, lo cual debilita la comunicación, colaboración y sobre todo el apoyo mutuo durante los problemas o conflictos. Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) subrayan que un liderazgo basado en el respeto, motivación y comunicación asertiva tienen un impacto directo en la reducción de los riesgos psicosociales, mejorando la calidad del entorno y contexto laboral.

Es de considerar que, si bien el nivel de riesgo psicosocial localizado no implica una situación alarmante, sí representa un foco de atención ante el posible desarrollo de problemáticas más severas. El modelo de Demerouti et al. (2001) sobre las demandas y los recursos (JD-R) señala que los recursos como la autonomía, el apoyo social y la claridad organizativa actúan como amortiguadores ante las situaciones conflictivas o difíciles del trabajo. La debilidad o ausencia de estas dimensiones pueden conducir a un deterioro de la salud y reducción de productividad en la institución.

En términos sustantivos, el personal está expuesto a altas demandas de la tarea (carga mental sostenida por procesamiento de información, ritmos de trabajo acelerado, cargas psicológicas emocionales y cargas de alta responsabilidad), a demandas de rol con obstáculos organizacionales para su cumplimiento (ambigüedad de funciones y cargas contradictorias/inconsistentes) y a déficits de recursos y control (escasa autonomía para decidir el cómo y con qué herramientas ejecutar el trabajo, oportunidades de desarrollo y capacitaciones, y apoyo social/liderazgo irregulares con coordinación y retroalimentación débiles). A ello se agrega un componente de violencia laboral no tendencial, pero sí un foco de gestión que puede escalar hacia afectaciones de salud ocupacional y pérdidas de productividad pública si no se corrige. La combinación de estos elementos explica la coexistencia de un promedio global “medio”.

CONCLUSIÓN

El análisis confirma que los factores de riesgo psicosocial en instituciones de educación pública hidalguense emergen, ante todo, de cómo se organiza y gestiona el trabajo. No derivan principalmente del ambiente físico ni de la duración de la jornada. Surgen cuando las exigencias administrativas y de servicio conviven con márgenes acotados de decisión, reglas cambiantes y vínculos laborales inconsistentes o de poca confianza. En instituciones públicas esto ocurre con frecuencia por la



superposición de normas, la fragmentación de responsabilidades y la presión por cumplir requerimientos externos que compiten con la operación cotidiana. Ese entramado produce desgaste sostenido, impacto en la salud y pérdida de calidad en la atención.

En la administración pública la gestión actúa como un “primer determinante” del bienestar laboral. Cuando la información fluye con interrupciones, la comunicación entre elementos es difusa y las actividades cambian sin rediseño de procesos, el personal administrativo opera en condiciones de incertidumbre que deterioran bienestar y desempeño. La salud del capital humano queda entonces expuesta a tensiones estructurales porque nacen de la institución en su dimensión normativa y organizacional.

En el cuerpo administrativo del plantel “Mineral de la Reforma” del COBAEH se observa un patrón que remite a la alta carga de tareas bajo condiciones de poca claridad de responsabilidades, márgenes de decisión estrechos e interacción de los servidores públicos ineficiente. La violencia laboral aparece como un vector que agrava el cuadro cuando no existen circuitos eficaces de contención y resolución. En cambio, el ambiente físico y la simple distribución de horarios no parecen ser parte del núcleo del problema, sino amortiguadores de los factores de riesgo presentes.

Esta intervención habrá el camino a una obligación normativa, a un diagnóstico que nombre con precisión los factores de riesgo psicológico y social que ocurre en la gestión del capital humano del sector público. La apertura del COBAEH y el plantel a la realización de este diagnóstico y análisis dirige a un reconocimiento de la importancia de detectar y mitigar los riesgos, e integrar este mecanismo a la cultura organizacional de las instituciones. Evaluar estos factores comunica un compromiso con la transparencia, legitima el tema ante quienes laboran en él y aporta una línea base verificable que eleva el estándar de discusión pública. También habilita un diálogo informado con las áreas responsables de recursos humanos, planeación y control interno, porque sitúa las cifras en el terreno donde se toman decisiones de gestión.

Con base en los datos y en su coherencia interna, la conclusión es que en el sector público los factores de riesgo psicosocial no son una contingencia ni un problema individual, son el resultado de un desequilibrio entre lo que se exige y los recursos organizacionales disponibles para sostener esa exigencia, estos a su vez afectan la salud del servidor público y, por esa vía, comprometen la capacidad



institucional para cumplir su misión. En el COBAEH, la medición realizada demuestra que el tema puede abordarse, marca una tendencia a medirlos y asumir con responsabilidad los resultados. La apertura institucional mostrada orienta el debate hacia donde debe estar, en la gestión del capital humano que estructura el día a día del servicio y en la responsabilidad de resguardar la salud de quienes lo operan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bozeman, B. (1993). A theory of government “red tape” (Una teoría de la “red tape” gubernamental).

Journal of Public Administration Research and Theory, 3(3), 273–304.

<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037171>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources

model of burnout (El modelo de demandas–recursos del burnout). *Journal of Applied*

Psychology, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Díaz-Patiño, D. G., Anaya-Velasco, A., & Santoyo-Telles, F. (2022). Factores de riesgo psicosocial y

calidad de vida durante el confinamiento por covid-19 en universidades. *RIDE Revista*

Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 12(24).

<https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1168>

Gil-Monte, P. R. (Coord.). (2019). Prevención y tratamiento del síndrome de quemarse por el trabajo

(burnout): Programa de intervención. Madrid: Pirámide.

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). (2018). El efecto sobre la salud de los

riesgos psicosociales en el trabajo: una visión general. Instituto Nacional de Seguridad y Salud

en el Trabajo. (Traducción al español autorizada por la Organización Mundial de la Salud, obra

original 2010).

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of

working life (Trabajo saludable: estrés, productividad y la reconstrucción de la vida laboral).

Basic Books.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its

implications for psychiatry [Comprender la experiencia del burnout: Investigaciones recientes

y sus implicaciones para la psiquiatría]. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

<https://doi.org/10.1002/wps.20311>



- Medina Barragán, C. (2023). Los riesgos psicosociales en el sector público [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Institucional UAQ. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/8374/1/RI007481.pdf>
- Moynihan, D. P., Herd, P., & Harvey, H. (2015). Administrative burden: Learning, psychological, and compliance costs in citizen–state interactions (Carga administrativa: costos de aprendizaje, psicológicos y de cumplimiento en las interacciones entre ciudadanía y Estado). *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43–69.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muu009>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases [El agotamiento profesional como “fenómeno ocupacional”: Clasificación Internacional de Enfermedades]. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95–108.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pujol-Cols, L., & Lazzaro-Salazar, M. (2021). Diez años de investigación sobre riesgos psicosociales, salud y desempeño en América Latina: una revisión sistemática integradora y agenda de investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
<https://doi.org/10.5093/jwop2021a18>
- Salazar-Estrada, J. G. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *Signos*, 10(2), 41–53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación.
- Tacca-Huamán, D. R., & Tacca-Huamán, A. L. (2019). Factores de riesgos psicosociales y estrés percibido en docentes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 323–353.
<https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.304>

