

Cambio Organizacional a través de *Action Learning* para la Prevención de Riesgos Psicosociales: Un Enfoque Aplicado

Mudança Organizacional em Action Learning para a Prevenção de Riscos Psicossociais: Abordagem Aplicada

Organizational Change through Action Learning for the Prevention of Psychosocial Risks: An Applied Approach

Artículos metodológicos

José Luis Calderón Mafud¹

<https://orcid.org/0000-0001-8888-2391>

E-mail: joseluis_calderon@ucol.mx

¹ Universidad de Colima (UCOL), Col., México

Editora asociada responsable:

Maria Inmaculada López-Nuñez

<https://orcid.org/0000-0001-9179-7219>

Como citar:

Calderón-Mafud, J. L. (2026). Cambio Organizacional a través de *Action Learning* para la Prevención de Riesgos Psicosociales: Un Enfoque Aplicado. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 26, e26681. <https://doi.org/10.5935/rpot/e26681>

Resumen: Este trabajo describe una metodología de intervención organizacional para la prevención primaria de riesgos psicosociales y el fortalecimiento del desempeño laboral mediante *Action Learning*. A diferencia de los enfoques clínico-psicoeducativos centrados en el individuo o de los enfoques normativos centrados en el cumplimiento documental, este modelo operacionaliza el empoderamiento estructural y la eficacia colectiva a través de prácticas de escucha activa, retroalimentación y resolución colaborativa de problemas. La metodología se aplicó en 12 unidades organizacionales, con un total de 381 participantes. Se utilizó el análisis temático de entrevistas, sesiones de escucha y registros de intervención para identificar patrones cualitativos. Los resultados mostraron patrones recurrentes de problemas relacionados con la coordinación, los recursos y la información, el liderazgo y las demandas laborales. Se documentó la implementación de entre el 60% y el 83% de las acciones planificadas. Se concluye que el modelo constituye una alternativa metodológica viable para la operacionalización de la prevención primaria en contextos organizacionales.

Palabras clave: factores de riesgo psicosocial, intervención organizacional, empoderamiento estructural, comunicación efectiva, autoeficacia colectiva, prevención primaria, *Action Learning*

Resumo: Este trabalho descreve uma metodologia de intervenção organizacional para a prevenção primária de riscos psicossociais e o fortalecimento do desempenho no trabalho por meio da *Action Learning*. Diferentemente das abordagens clínico-psicoeducativas centradas no indivíduo ou das abordagens normativas centradas no cumprimento documental, este modelo operacionaliza o empoderamento estrutural e a eficácia coletiva por meio de práticas de escuta ativa, feedback e resolução colaborativa de problemas. A metodologia foi aplicada em 12 unidades organizacionais, com um total de 381 participantes. Utilizou-se a análise temática de entrevistas, sessões de escuta e registros de intervenção para identificar padrões qualitativos. Os resultados mostraram padrões recorrentes de problemas relacionados à coordenação, aos recursos e à informação, à liderança e às demandas de trabalho. Foi documentada a implementação de 60% a 83% das ações planejadas. Conclui-se que o modelo constitui uma alternativa metodológica viável para a operacionalização da prevenção primária em contextos organizacionais.

Palavras-chave: fatores de risco psicossociais, intervenção organizacional, empoderamento estrutural, comunicação eficaz, autoeficácia coletiva, prevenção primária, *Action Learning*.

Abstract: This study describes an organizational intervention methodology for the primary prevention of psychosocial risks and the enhancement of work performance through Action Learning. Unlike clinical-psychoeducational approaches focused on the individual or normative approaches focused on documentary compliance, this model operationalizes structural empowerment and collective efficacy through active listening, feedback, and collaborative problem-solving practices. The methodology was applied across 12 organizational units, with a total of 381 participants. Thematic analysis of interviews, listening sessions, and intervention records was used to identify qualitative patterns. The results showed recurring patterns of problems related to coordination, resources and information, leadership, and job demands. Implementation of 60% to 83% of the planned actions was documented. It is concluded that the model constitutes a viable methodological alternative for operationalizing primary prevention in organizational contexts.

Keywords: psychosocial risk factors, organizational intervention, structural empowerment, effective communication, collective self-efficacy, primary prevention, Action Learning.

Introducción

La exposición prolongada a riesgos psicosociales ha generado un impacto significativo en la salud mental de la población trabajadora en América Latina. Informes recientes alertan sobre el incremento de trastornos como depresión, ansiedad y burnout, junto con una disminución del bienestar laboral (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2023; Organización Mundial de la Salud [OMS] & Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022). Actualmente, el abordaje de estos problemas en la región está dominado por estrategias secundarias —como el manejo del estrés, apoyo psicológico e intervenciones telefónicas— con efectos modestos y escasa transferencia organizacional. Estas medidas, sustentadas mayormente en la TCC para atender síntomas, omiten el diseño del trabajo y las condiciones laborales (Hogg et al., 2021; Shiri et al., 2023).

Este énfasis en las consecuencias contrasta con el principio de prevención primaria: eliminar o controlar el riesgo en la fuente mediante cambios estructurales (Chirico et al., 2023; Shiri et al., 2023). Dicha tendencia expone un enfoque excesivo en el diagnóstico frente a la carencia de soluciones para las causas organizacionales. Pese a la normatividad y la sensibilización, los efectos persisten debido a que el enfoque está en el cumplimiento documental y en la atención secundaria; estudios en personal sanitario reportan prevalencias alarmantes de síntomas depresivos y ansiosos (cerca de un 40 % de ansiedad y más de 60 % de depresión tras el segundo año de la pandemia), derivados del estrés sistemático (Caldichoury et al., 2023). Asimismo, en el sector educativo, más de la mitad de los docentes en algunos países reportaron afectaciones significativas en su bienestar socioemocional (Mels et al., 2025; Reyes Carpio & Viteri Merizalde, 2023).

Este sesgo hacia el cumplimiento documental puede interpretarse como una forma de desplazamiento de fines. Merton (1940) advirtió que, en las estructuras burocráticas, la adhesión a reglas concebidas originalmente como medios, puede llegar a convertirse en un fin en sí mismo. En los modernos sistemas de gestión, la preponderancia de las auditorías y la verificación documental puede desplazar la atención desde la mejora sustantiva de las condiciones de trabajo hacia la demostración del cumplimiento (Power, 1999). Además, según Argyris (1990) las organizaciones desarrollan mecanismos defensivos orientados a reducir la responsabilidad institucional, privilegiando acciones administrativamente visibles y defendibles antes que transformaciones estructurales.

En industrias estratégicas para México, como la minería y la manufactura, la exposición prolongada a riesgos psicosociales y condiciones operativas demandantes, pueden generar el estrés relacionado con el trabajo, fatiga y efectos adversos sobre la salud física o mental. Por otra parte, la acumulación de estrés y fatiga pueden disminuir la precisión en el trabajo, incrementando la posibilidad de error humano y elevar el riesgo de lesiones laborales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020, 2022). Adicionalmente, en estos sectores los programas de salud suelen desarrollarse de manera vertical, con escasa participación de los equipos operativos. Esta brecha genera un déficit de autonomía y recursos que acentúa los estresores cotidianos y reduce el sentido de control (Karasek & Theorell, 1990).

En consecuencia, un equipo de psicología organizacional desarrolló una intervención con base en diferentes contextos industriales, utilizando técnicas de cambio organizacional aplicado a la solución de problemas específicos, con la finalidad de consolidar un modelo de intervención preventivo, pragmático, contextual y organizacionalmente alineado.

Este patrón coexistía con otras condiciones, como la prolongación de la jornada y las prácticas negativas de liderazgo, sin que el diseño del estudio permita establecer una jerarquía entre estos factores ni generalizar su importancia relativa a otros contextos organizacionales.

En las experiencias de intervención desarrolladas en empresas industriales y sistematizadas en este manuscrito, se observó de manera recurrente que la insuficiencia o carencia de recursos básicos para la operación —como radios, vehículos, herramientas, refacciones o maquinaria en buen estado— implicó una fuente relevante de tensión y riesgo laboral. Este patrón sistemático coexistía con otras condiciones laborales, como la duración de la jornada o prácticas negativas de liderazgo, sin que se hubiera realizado un diseño para evaluarlo o que permitiera generalizarlo a otros contextos organizacionales. Este desajuste crónico entre demandas y recursos multiplica traslados, retrabajos, esperas e interrupciones, sobrecargando a las personas. En ese contexto, los programas de manejo del estrés ofrecen alivio sintomático, pero no eliminan la raíz del problema (Hogg et al., 2021; Shiri et al., 2023).

Teóricamente, la problemática planteada se apoya en dos marcos. Primero, el modelo Demanda–Control–Apoyo sostiene que la autonomía y el apoyo social amortiguan el impacto de las altas exigencias; cuando falta control real sobre el trabajo, la tensión aumenta (Karasek & Theorell, 1990). Segundo, el empoderamiento estructural propone que el acceso a recursos, información y oportunidades confiere a los equipos capacidad efectiva para tomar decisiones e influir en la organización de su trabajo (Kanter, 1993). Aunque el empoderamiento no permite en sí mismo eliminar riesgos de trabajo en su origen, en las experiencias analizadas, el acceso efectivo a recursos, información y apoyo permitía ampliar el margen de la actuación de los equipos frente a fallas operativas y factores de riesgo presentes en el contexto de trabajo.

Bajo este panorama, sin autonomía o herramientas disponibles, atender únicamente las condiciones individuales no compensa las deficiencias de un sistema mal diseñado (Karasek &

Theorell, 1990; Kanter, 1993). Este estudio busca cerrar esta brecha con el desarrollo metodológico de intervención basada en *Action Learning*, para la prevención primaria de riesgos psicosociales en contextos organizacionales.

A pesar de la solidez de los marcos teóricos y normativos en riesgos psicosociales, incluyendo directrices de la OIT, ISO 45003 y la NOM-035-STPS-2018 (International Organization for Standardization [ISO], 2021; Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018), persisten las limitaciones en su traducción a metodologías organizacionales aplicadas. Aunque el enfoque hacia intervenciones organizacionales está ampliamente consolidado, su implementación efectiva sigue siendo un desafío, predominando estrategias secundarias con efectos modestos y escasa transferencia (Hogg et al., 2021; Shiri et al., 2023). Esta brecha entre la prevención primaria y su aplicación en contextos reales es particularmente visible en sectores industriales con estructuras verticales que restringen la participación y el acceso a recursos (Chirico et al., 2023; Karasek & Theorell, 1990). En este contexto, la contribución del presente estudio radica en la operacionalización de estos principios mediante un modelo de cambio participativo basado en *Action Learning* (Revans, 1982), sustentado en la sistematización de experiencias en múltiples sectores y orientado a la prevención primaria de riesgos psicosociales, para ofrecer una metodología replicable y alineada a estándares internacionales.

En ese sentido, se configuró una propuesta con tres objetivos: primero, desplazar el foco de la clínica individual hacia la psicología organizacional del trabajo; segundo, evitar la adición de protocolos y sistemas de gestión complejos o soluciones centradas en el cumplimiento documental; y tercero, crear intervenciones participativas que brinden agenciación inmediata a los equipos para resolver problemas específicos, acotados y de alto impacto operativo.

Se plantea la metodología *Action Learning*, entendida como un proceso de aprendizaje colectivo basado en el análisis de problemas reales, la indagación, la acción y la reflexión (Revans 1982). Aunque la evidencia sobre resultados directos de salud y seguridad laboral continúa siendo limitada y dependiente del contexto, diferentes estudios indican que su aplicación puede contribuir al desarrollo de liderazgo, específicamente liderazgo auténtico (Baron, 2016; Walia y Marks-Maran, 2014). Se ha utilizado para abordar problemas específicos de seguridad laboral (Biddle y Keane, 2012), y principalmente se han documentado aplicaciones en procesos de calidad y seguridad del paciente y se ha examinado su utilidad para la capacitación en seguridad y salud ocupacional (Burke et al., 2006; Mathews et al., 2017; Robotham, 2001).

En la intervención desarrollada en este estudio, *Action Learning* se articula mediante 3 condiciones: participación de los equipos en decisiones relacionadas con el trabajo, disponibilidad de recursos y apoyo directivo, y prácticas conversacionales orientadas al análisis de problemas. Estas condiciones se proponen como mecanismos potenciales para fortalecer el liderazgo y la capacidad colectiva de atender problemas operativos y de seguridad de forma interdisciplinaria (Chirico et al., 2023).

Bajo este enfoque, el entrenamiento colectivo para gestionar problemas produce experiencias de agenciación que aumentan la autoeficacia colectiva y mitigan los estresores al resolver dificultades concretas, en lugar de limitarse a gestionar la tensión resultante (Bandura, 1997; Chirico et al., 2023; Shiri et al., 2023).

Este artículo propone un modelo teórico-metodológico de intervención basado en empoderamiento estructural, escucha activa y aprendizaje colectivo. El modelo plantea que, al aumentar la autonomía operativa y el acceso a recursos o información, se eleva la autoeficacia colectiva y se habilita la eliminación específica de riesgos. Esto reduce los estresores psicosociales que erosionan el bienestar de manera más sostenida y efectiva que las intervenciones clínicas aisladas (Chirico et al., 2023; Hogg et al., 2021; Kanter, 1993; Karasek & Theorell, 1990; Revans, 1982; Shiri et al., 2023).

El presente estudio está configurado como un artículo metodológico de enfoque aplicado, basado en la sistematización de experiencias de intervención desarrolladas en diversos contextos organizacionales. A diferencia de una revisión sistemática de la literatura, el trabajo integra de manera narrativa Marcos teóricos relevantes con evidencia empírica derivada de la implementación del modelo en campo, con el objetivo de construir y validar una propuesta metodológica para la prevención de riesgos psicosociales.

En ese sentido, este artículo tiene como objetivo desarrollar y sistematizar una metodología de intervención organizacional basada en *Action Learning* para la prevención primaria de riesgos psicosociales. De manera específica se busca a) integrar los modelos de demanda control apoyo, empoderamiento estructural y eficacia colectiva como la base conceptual del modelo; b) describir el diseño y procedimiento de la intervención, incluyendo sus fases, componentes y principios operativos; c) analizar los resultados observados en las múltiples aplicaciones del modelo en términos de gestión de estresores laborales; d) identificar las condiciones organizacionales que favorecen su implementación y replicabilidad en distintos contextos productivos.

Marco Teórico

Se realizó una revisión teórica integrativa con la finalidad de articular conceptos relevantes sobre salud mental ocupacional, empoderamiento estructural y eficacia colectiva, con el propósito de fundamentar conceptualmente la metodología propuesta.

Modelo Demanda-Control-Apoyo y salud mental en el trabajo. Aunque parten de mecanismos explicativos distintos, los modelos de salud mental ocupacional coinciden en señalar que la exposición continua a condiciones psicosociales adversas—como altas demandas, baja autonomía o apoyo, recursos insuficientes, escasa reciprocidad y desajustes en el entorno laboral— se relacionan con el deterioro del bienestar, el estrés y el agotamiento laboral (Bakker & Demerouti, 2013; Gil-Monte, 2005; Karasek y Theorell, 1990; Maslach, 2003; Siegrist, 1996).

El modelo Demanda-Control-Apoyo (DCA) de Karasek y Theorell (1990) sostiene que las demandas psicológicas producen tensión cuando coexisten con un bajo control sobre las tareas y escaso apoyo social. En contraste, el respaldo proporcionado por líderes y compañeros actúa como un recurso protector que amortigua el estrés y habilita la capacidad de acción en el puesto (Karasek & Theorell, 1990). Funcionalmente, dicho apoyo facilita el acceso a recursos psicosociales que fortalecen la autonomía y la agencia. Ello ocurre porque el incremento en la autoeficacia, tanto individual como colectiva, limita la percepción de amenaza y aumenta la competencia para afrontar las exigencias del entorno (Mafud et al., 2017).

Para instrumentalizar el apoyo social, facilitar la expresión de necesidades y el acceso a recursos, se han utilizado prácticas de comunicación interpersonal como la escucha de alta calidad, caracterizada por la atención, la comprensión y una disposición positiva hacia quien habla (Kluger e Itzchakov, 2022). Este proceso posee un carácter dialéctico que genera un estado episódico de “estar juntos”, claridad de ideas y planes de acción efectivos (Kluger & Itzchakov, 2022). Estudios experimentales recientes muestran sus efectos específicos sobre la autonomía y autoestima del hablante, así como en la reducción de la ansiedad social y la defensividad (Itzchakov et al., 2024; Itzchakov & Weinstein, 2021; Kluger & Itzchakov, 2022). Desde este enfoque, existe una influencia recíproca entre las condiciones de trabajo, el bienestar y la capacidad colectiva para actuar sobre el entorno.

Empoderamiento estructural y eficacia colectiva. El empoderamiento estructural se conceptualiza como las condiciones del diseño organizacional que favorecen el ejercicio efectivo del poder, al facilitar el acceso a información relevante, recursos, apoyo y oportunidades de desarrollo (Kanter, 1989; Wagner et al., 2010). A diferencia de enfoques centrados exclusivamente en rasgos individuales, este modelo sostiene que los efectos de la estructura social organizacional sobre la motivación y la conducta (Spreitzer, 2007), provienen de la creencia compartida en el poder de producir efectos mediante la acción colectiva (Bandura, 2000), que mejoran el bienestar y el desempeño, siempre y cuando haya un equilibrio entre control y autonomía (Biron y Bamberger, 2010; Lentz, 2013).

En ese orden, el acceso a recursos permite a los equipos reorganizar sus tareas, resolver problemas en el origen y ejercer dominio sobre condiciones que inciden en el desempeño (Kanter, 1993). Por su parte, las oportunidades de crecimiento se han correlacionado positivamente con el compromiso afectivo (Calderón-Mafud et al., 2015), y en estudios de regresión han mostrado efectos sobre el *work engagement* y el componente socioafectivo de la salud mental positiva (Calderón et al., 2020; Calderón-Mafud et al., 2020B). La evidencia demuestra que el empoderamiento estructural se asocia con un mayor compromiso organizacional, satisfacción laboral y rendimiento, además de disminuir la intención de rotación en sectores como salud, educación y manufactura (Monje-Amor et al., 2021; Wagner et al., 2010).

Autoeficacia y eficacia colectiva como mecanismos psicológicos de acción. La autoeficacia y la eficacia colectiva operan como mecanismos que median entre las condiciones estructurales y la capacidad real de los equipos para emprender mejoras. La eficacia colectiva se define como la creencia compartida de un grupo respecto a su competencia para organizar y ejecutar acciones hacia metas comunes, fomentar la resiliencia ante la adversidad y el logro del desempeño (Bandura, 2000). Asimismo, se observa que equipos con líderes que poseen mayor regulación emocional y capacidad resolutoria presentan niveles más altos de autoeficacia (McCormick, 2001).

La eficacia colectiva percibida

Simultáneamente, la autoeficacia individual desempeña un papel central en los procesos de cambio. La incertidumbre asociada a las transformaciones laborales suele acompañarse de ansiedad y pérdida de control (Falcione & Wilson, 1988), lo que vuelve crítica la activación de este recurso. La teoría social cognitiva plantea que la autoeficacia se fortalece mediante experiencias de dominio progresivo, procesos de modelamiento (Bandura, 1997), retroalimentación, retos y apoyo (Machida & Schaubroeck, 2011).

En esa línea, diversos estudios reportan que las condiciones estructurales que amplían la autonomía, el control y el acceso a recursos favorecen el empoderamiento de los equipos; que a su vez, se relaciona positivamente con la eficacia colectiva (Jung & Sosik, 2002; Maynard et al., 2013; Monje-Amor et al., 2021). La escucha activa, la retroalimentación y el aprendizaje activo constituyen los componentes principales de la metodología propuesta a continuación. Sus efectos en el

empoderamiento estructural y la agenciación configuran al bienestar como un resultado esencialmente relacional.

Método

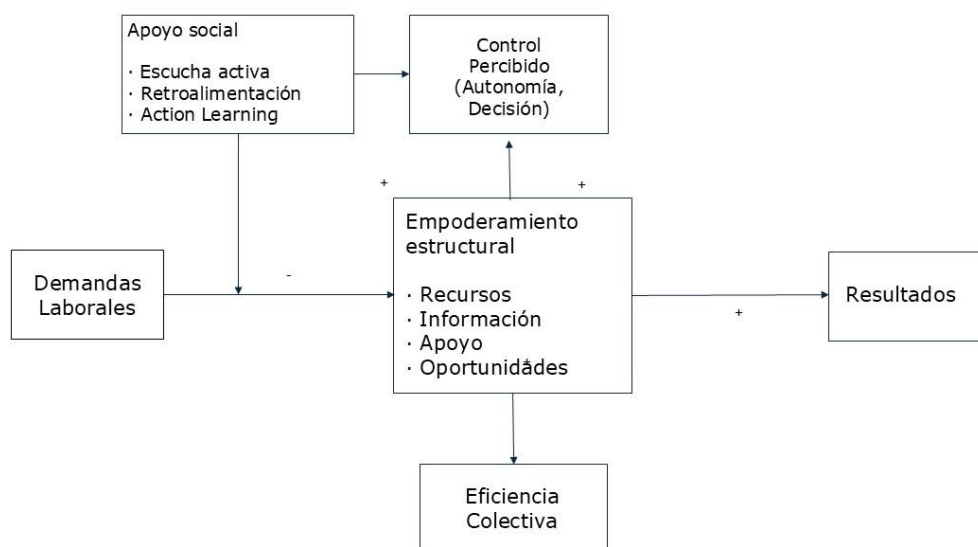
El presente estudio se estableció como un artículo metodológico de carácter aplicado, a partir de la sistematización de experiencias de intervención en diversos contextos organizacionales. Se integraron Marcos teóricos mediante una revisión narrativa y evidencia empírica derivada de su implementación en campo, con el propósito de estructurar y fundamentar una propuesta metodológica para la prevención de riesgos psicossociales.

El modelo propuesto se basa en el principio de que los riesgos psicossociales son fenómenos relacionales dinámicos, vinculados a la estructura organizacional y al apoyo social, que se manifiestan en problemas contextuales concretos y resolubles. Desde esta perspectiva, se establecieron cuatro supuestos centrales: 1. Los contextos laborales generan riesgos debido al déficit de apoyo, lo cual produce bajo desempeño e incidentes por falta de recursos y control sobre las tareas; 2. El empoderamiento estructural es un mecanismo relevante para restaurar las capacidades de agenciación colectiva; 3. La eficacia colectiva resulta de un diseño que promueve participación, comunicación y aprendizaje compartido, expresándose en la resolución de problemas vinculados a las condiciones de trabajo; 4. La escucha activa podría funcionar como un regulador psicossocial capaz de transformar la experiencia de apoyo percibido y la motivación (Jonsdottir y Kristinsson, 2020).

Estos supuestos articularon una visión relacional sistémica del bienestar laboral, configurada por condiciones estructurales y procesos de interacción, como se muestra en la Figura 1. El modelo integra tres marcos teóricos: el empoderamiento estructural (Kanter, 1993), como acceso a información y recursos; el modelo Demandas-Control-Apoyo (Karasek & Theorell), que explica la salud laboral mediante la relación entre exigencias y recursos; y la eficacia colectiva (Bandura), descrita como la creencia compartida del equipo sobre su competencia ante tareas complejas. La escucha activa actúa como un componente relacional que posibilita la transformación de estas condiciones en eficacia, fortaleciendo el apoyo social, la validación interpersonal y la construcción de acuerdos, especialmente entre líderes y colaboradores (Schein, 2010).

Figura 1

Modelo integrado de empoderamiento estructural, demandas-control-apoyo, escucha activa y eficacia colectiva



Escucha activa y retroalimentación de rol

La escucha activa se conceptualiza como un proceso diádico que fortalece la percepción de apoyo, incrementa la claridad relacional y facilita la construcción de sentido compartido. Más que una habilidad aislada, opera como un mecanismo que actúa tanto en el nivel micro (líder-colaborador) como en el meso (dinámicas de equipo) (Itzchakov et al., 2024; Kluger & Itzchakov, 2022). Su inserción es la estrategia central para instrumentalizar el apoyo y la autonomía. En entornos organizacionales, el apoyo informacional de pares y superiores reduce la incertidumbre y la ansiedad, facilita el desempeño efectivo, mejora la satisfacción con el puesto (Falcione & Wilson, 1988; Itzchakov, 2020).

Este comportamiento incluye habilidades como parafrasear y mostrar involucramiento no verbal para evidenciar comprensión, lo cual aumenta la atracción social hacia el oyente e incrementa la sensación de ser comprendido (Weger et al., 2010). Este patrón converge con los postulados de Carl Rogers, quien advirtió que una actitud de comprensión no juzgadora facilita que la persona se entienda a sí misma y pase a la acción (Rogers & Farson, 1979).

Como segundo elemento, la retroalimentación de desempeño centrada en el rol constituye un mecanismo clave. A través de este proceso, es posible generar mayor conciencia sobre el impacto del comportamiento en el grupo (Lumbanraja et al., 2024). Además, se relaciona con mayor satisfacción laboral y una mayor probabilidad de mejora en el rendimiento en empleados que reciben y dan retroalimentación (Jawahar, 2006). En contextos de cambio, esta retroalimentación permite disminuir la resistencia al desplazar el foco desde la persona hacia las expectativas observables de la labor, favoreciendo la clarificación de estándares y compromisos negociados (Phillips & Klein, 2023).

Action Learning como intervención contextual

El *Action Learning* (AL) es un enfoque de cambio organizacional que integra acción y reflexión sobre problemas reales, mediante grupos que diseñan soluciones y se comprometen con su implementación (Revans, 1982). Según Cho y Egan (2009), el AL mejora la transferencia de conocimiento y fortalece competencias vinculadas al liderazgo colaborativo.

Este modelo opera como un proceso de desarrollo que implica aprendizaje profundo y acción real para solucionar problemas (Maarquardt y Banks, 2010). Al resolver problemas reales, los participantes desarrollan experiencias de dominio y reciben apoyo social, activando las cuatro fuentes de autoeficacia descritas por Bandura (1997). Asimismo, quienes participan en programas de AL desarrollan pensamiento sistémico y responsabilidad ética al integrar cognición y emoción sobre la práctica (Volz-Peacock et al., 2016). Desde este enfoque, el *Action Learning* se integra como la plataforma metodológica donde la escucha y la retroalimentación se aplican a la resolución de problemas psicosociales y operativos.

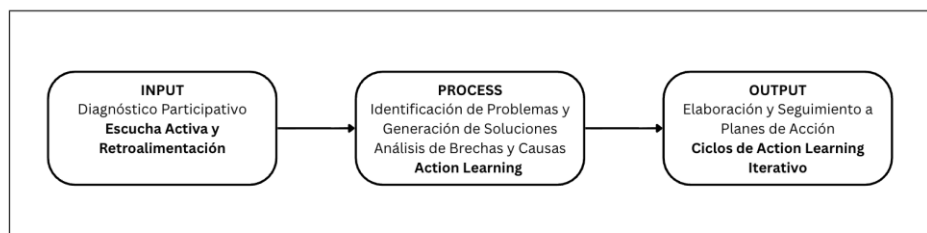
Modelo de intervención: procesos relacionales y aprendizaje en acción

La metodología persiguió cuatro objetivos fundamentales: a) Fortalecer las condiciones de empoderamiento estructural percibidas por los equipos. b) Incrementar el apoyo social en contextos de alta demanda. c) Promover el desarrollo de la eficacia colectiva resolviendo problemas reales y específicos. d) Reducir la incidencia de riesgos psicosociales mediante procesos de aprendizaje colaborativo y transformación de prácticas cotidianas. Estos propósitos vinculan indicadores de bienestar laboral con resultados organizacionales asociados al desempeño, la seguridad y la resiliencia colectiva.

Principios operativos. El modelo se basó en cinco principios operativos: participación activa (los equipos como agentes de cambio), centralidad del trabajo real (foco en problemas cotidianos), regulación relacional (la interacción como motor de transformación), aprendizaje reflexivo (modificación de creencias tras la experiencia) y empoderamiento progresivo (incremento gradual de la autonomía colectiva).

Estructura del modelo de intervención. El modelo se organiza en cuatro fases interdependientes, ejecutables en ciclos trimestrales o semestrales. El diseño articula el modelo Demanda-Control-Apoyo (Karasek & Theorell, 1990), la teoría del empoderamiento estructural (Kanter, 1993; Spreitzer, 1995) y prácticas de micro-intervención en capital psicológico en las sesiones de intervención (Luthans et al., 2006), que incluyen la identificación de metas colectivamente valiosas, vías de acción y submetas, así como el desarrollo de habilidades para anticipar, planificar y superar obstáculos. Asimismo, se incorporan fuentes de eficacia como el dominio de tareas, el modelado, la persuasión social, la retroalimentación positiva y la activación psicológica y fisiológica. De esta forma, cuando los equipos generan colectivamente rutas de acción, identifican los recursos necesarios y establecen sus metas como hitos, crean una representación compartida y anticipada del éxito.

Como se muestra en la Figura 2, las entradas (input) comprenden el diagnóstico participativo, la escucha activa y la retroalimentación; los procesos (process) incluyen la identificación de problemas, el análisis de causas y la generación de soluciones en ciclos de *Action Learning*, durante los cuales los equipos establecen metas, identifican vías de acción, obstáculos y definen submetas. Los resultados (output) se expresan en la elaboración y seguimiento iterativo de planes de acción, que, al generar experiencias colectivas de éxito, fortalecen la eficacia del equipo.

Figura 2*Modelo IPO de Cambio Organizacional y Aprendizaje para la Seguridad Psicosocial*

Nota. Elaboración propia.

Fuentes de información y datos. A diferencia de diseños orientados a la medición de variables psicológicas mediante escalas estandarizadas, la presente intervención no tuvo como finalidad generar nuevas mediciones cuantitativas pre-post. En congruencia con su enfoque de prevención primaria y cambio organizacional aplicado, el proceso se orientó a la identificación y resolución de causas contextuales de los problemas psicossociales.

En este sentido, la información utilizada se obtuvo a partir de resultados de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018 y sondeos internos de clima laboral; entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal de los equipos identificados; registros de facilitación, acuerdos y planes de acción, además de observaciones sistemáticas del proceso de intervención. La evidencia generada se sustentó en registros operativos, acuerdos de intervención, planes de acción y observaciones sistemáticas del proceso, lo cual permitió documentar cambios en las condiciones de trabajo y en la dinámica de los equipos sin recurrir a mediciones psicométricas adicionales.

Las entrevistas se diseñaron a partir de los modelos Demanda-Control-Apoyo y empoderamiento estructural, para profundizar en condiciones organizacionales relacionadas con el acceso a recursos, información, oportunidades, apoyo y diseño del trabajo (véase Anexo 1). La información obtenida fue organizada mediante matrices de análisis que vincularon problemas, categorías y acciones implementadas.

Aplicación empírica de la intervención. Las intervenciones se llevaron a cabo en áreas cuyos resultados en la NOM-035-STPS-2018 o en sondeos internos indicaban la necesidad de implementar acciones preventivas o correctivas.

A partir de esta información, se realizaron procesos de retroalimentación dirigidos a los líderes responsables de cada unidad organizacional. Posteriormente a la priorización de los problemas, se extrajeron los planes de acción generados por los equipos de *Action Learning* y se ejecutaron de acuerdo con su naturaleza. Los líderes participantes coordinaron la ejecución y el seguimiento de las acciones acordadas en cada área funcional.

Input (Entradas). La intervención se inició con el análisis participativo de las condiciones físicas y psicossociales. Los participantes aportaron información sobre acceso a recursos, exigencias, percepción de control y niveles de apoyo mediante formularios y entrevistas. Este enfoque se fundamenta en la evidencia que vincula la alta demanda y el bajo control con mayores riesgos de estrés y deterioro del clima laboral (Bakker & Demerouti, 2017; Karasek & Theorell, 1990). Esto es crítico en el contexto de México, donde el deterioro de las condiciones de trabajo o riesgos personales y/o de salud son la segunda causa de abandono de empleo, después de la necesidad de "ganar más o superarse en el trabajo" (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], s.f)

La escucha activa y la retroalimentación operaron aquí como insumos críticos. La primera permitió reconocer obstáculos operativos y crear seguridad psicológica (Edmonson, 2021), mientras que la segunda proporciona ajustes conductuales, reduce la ambigüedad de rol y aumenta la sensación de control (London, 2014). Estas condiciones estructurales funcionan como inputs para el empoderamiento, permitiendo el acceso a información y oportunidades (Kanter, 1993; Spreitzer, 1995).

Process (Intervención)

El núcleo metodológico de la intervención se desarrolla a través de procesos relacionales y colectivos de resolución de problemas, cuyo eje articulador es el método de *Action Learning*. La secuencia inicia con una sesión de entrenamiento en escucha activa y retroalimentación constructiva mediante una dinámica de práctica guiada; esta consistió en un ejercicio modificado de la Ventana de Johari para la visualización y priorización de problemas psicossociales y necesidades de recursos laborales (Saxena, 2015). Este enfoque se apoyó en el rol del aprendizaje vicario y la experiencia de dominio para fortalecer la autoeficacia (Bandura, 1997), así como en la activación de recursos psicológicos positivos (Luthans et al., 2006). La intervención se estructuró en tres sesiones presenciales de ocho horas cada una, desarrolladas de forma secuencial.

Sesión 1: Encuadre, retroalimentación y diagnóstico participativo. La sesión inició con la presentación del encuadre metodológico, en el cual se estableció que los participantes serían responsables de identificar y resolver problemas en sus equipos de trabajo. Posteriormente, se presentaron los resultados de la Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018, del sondeo interno de clima laboral y de las entrevistas sobre condiciones organizacionales.

A continuación, se presentó contenido sobre liderazgo responsable y se llevó a cabo un entrenamiento en escucha activa con una duración aproximada de 2.5 horas. Como actividad posterior, se solicitó a los líderes realizar sesiones de escucha activa con sus equipos, ya fuera en formato grupal o mediante interacciones uno a uno.

Al concluir el entrenamiento, se desarrolló una actividad de retroalimentación utilizando una versión modificada de la ventana de Johari (Luft e Ingham, 1961), que consistió en identificar problemáticas y fortalezas observadas en los puestos en lugar de hacia las personas, y dirigir la retroalimentación mediante lectura en voz alta de las observaciones, a través de un facilitador, mientras los participantes tomaban notas para priorizar los desafíos grupales. Con base en esta información, los datos presentados y los resultados del ejercicio de escucha, se construyó un diagnóstico participativo, en el cual se definió una visión general relacionada con los riesgos psicosociales y el entorno favorable de trabajo, así como los objetivos específicos correspondientes a los problemas identificados.

Sesión 2: Validación del diagnóstico y aplicación de Action Learning. En la segunda sesión participaron todos los miembros del equipo de trabajo. Inicialmente, se presentaron nuevamente los resultados de la NOM-035, del clima laboral, así como la visión y los objetivos específicos definidos previamente.

Posteriormente, se realizó una sesión de escucha activa en parejas, seguida de una retroalimentación grupal en la que los líderes escucharon directamente los problemas relacionados con el trabajo y los recursos necesarios para su ejecución. Durante esta actividad, el facilitador registró las participaciones en un pizarrón o en una hoja de cálculo, lo que permitió complementar el diagnóstico participativo y definir los problemas u objetivos prioritarios a resolver.

A continuación, se presentó la metodología de *Action Learning* y una guía para la formulación de preguntas. Una vez identificadas las causas y brechas de soporte, se construyeron objetivos de cambio realistas junto con los equipos directivos y gerenciales, definiendo hojas de ruta con actores clave, restricciones iniciales y recursos disponibles.

Los participantes se organizaron en equipos heterogéneos de entre 6 y 8 personas, en los cuales cada líder asumió el rol de "cliente" (dueño del problema), mientras que los demás participantes actuaron como consultores. Cada equipo contó con un facilitador o coach.

El proceso de *Action Learning* se desarrolló de la siguiente manera:

- (a) el cliente expuso su problema durante 15 minutos sin interrupciones;
- (b) los miembros del equipo realizaron preguntas durante 30 minutos, enfocadas en clarificar el problema desde distintas perspectivas (metaproblemas, objetividad, alcance real, entre otros), mientras el cliente únicamente tomaba notas o realizaba aclaraciones breves;
- (c) posteriormente, durante 10 minutos, el cliente reformuló el problema con apoyo del coach, asegurando que fuera concreto, relevante y alcanzable en un plazo no mayor a 30 días;
- (d) el equipo generó sugerencias o propuestas de solución durante 20 minutos, con la posibilidad de que el cliente aceptara o rechazara las recomendaciones; y
- (e) finalmente, el cliente elaboró un plan de acción en 15 minutos, el cual fue presentado al grupo para su retroalimentación final.

Al concluir el ciclo de *Action Learning*, todos los participantes compartieron los aprendizajes obtenidos. Posteriormente, cada equipo presentó su plan de acción, incluyendo un cronograma con responsables y fechas de ejecución. Con esto, se dio por concluida la segunda sesión.

Sesión 3: Seguimiento y evaluación de avances. En la tercera sesión se reunió nuevamente el equipo de líderes con el objetivo de revisar los avances en la implementación de los planes de acción, así como dar seguimiento a las sesiones de escucha activa realizadas por cada líder en sus respectivos equipos de trabajo. Este espacio permitió identificar avances, obstáculos y oportunidades de mejora, favoreciendo la continuidad del proceso mediante ciclos iterativos de intervención. Para finalizar el proceso, el equipo consultor revisó la lista de problemas identificados y el estado de implementación de su solución, y se validaron en reuniones de seguimiento con la empresa.

Esta metodología se fundamentó en la premisa de que la resolución colaborativa de problemas concretos es un mecanismo potente para construir eficacia colectiva, entendida como la creencia compartida en la capacidad del grupo para alcanzar metas comunes (Bandura, 2000). Cada ciclo de solución constituyó una experiencia de dominio colectivo que fue reforzando la percepción de agencia, competencia y control sobre el entorno laboral.

El trabajo colaborativo aumenta la eficacia colectiva y fortalece el empoderamiento, tanto psicológico como estructural. En términos psicológicos, los participantes experimentan una mayor capacidad de autodeterminación, significado e impacto sobre los resultados (Spreitzer, 1995). En términos estructurales, la intervención abre canales reales de participación entre el personal

operativo y los líderes, promueve el acceso a información relevante y facilita la articulación con líderes y áreas de soporte, generando las condiciones descritas por Kanter (1993) para sostener el empoderamiento organizacional.

Finalmente, el *Wellbeing Model Canvas* (Calderón-Mafud, 2026) Se utilizó como una herramienta visual de registro y organización del diagnóstico a lo largo de las sesiones. Primero, permitió integrar los resultados de la NOM-035, el clima laboral, las entrevistas y la retroalimentación en categorías relacionadas con condiciones y demandas de trabajo, recursos, control y participación, apoyo, riesgos y posibles efectos sobre el bienestar. Después, se complementó con la información obtenida mediante la escucha activa y se utilizó para clarificar los problemas prioritarios, los recursos disponibles y las brechas de soporte que orientaron los ciclos de *Action Learning* y la elaboración de los planes de acción. Finalmente, se retomó para registrar los avances, obstáculos y ajustes identificados durante el seguimiento así como para valorar los cambios producidos por las acciones implementadas (Ver anexo 2).

Output (Resultados). La intervención busca mejoras en tres niveles: Individual: Incremento en habilidades de comunicación, regulación emocional y autoeficacia. Grupal: Fortalecimiento de la eficacia colectiva, coordinación y seguridad psicológica. Organizacional: Disminución de riesgos psicosociales y mejora del clima laboral. En esencia, el modelo implica que los líderes practiquen la escucha y retroalimentación mientras el plan de acción se opera colectivamente.

Consideraciones éticas

Este estudio se llevó a cabo en el marco de intervenciones organizacionales previamente autorizadas por las organizaciones participantes, mediante la firma de un acuerdo de confidencialidad. Se establecieron condiciones de uso de la información con fines de mejoramiento organizacional y académico, garantizando la no identificación de las empresas o participantes. La participación fue voluntaria y bajo consentimiento informado de los objetivos del proceso, el uso de los datos y garantías de confidencialidad, previo al inicio de las sesiones, pudiendo abandonar la intervención en cualquier momento. La información se obtuvo de forma anónima en el caso de entrevistas o encuestas y se resguardó eliminando cualquier identificación personal, presentando los datos de forma agregada para evitar la trazabilidad de individuos o personas específicas. En el caso de la participación dentro de las sesiones, Al inicio de la intervención se presentó la *Gobernanza* de las sesiones, integrada por cinco reglas de interacción: confidencialidad, benevolencia, sinceridad, ayuda mutua y carácter profesional. Después de explicar su significado y aplicación durante las actividades, se solicitó a cada participante escribir cuál sería su compromiso personal para cumplir estas reglas y firmarlo como constancia de aceptación. Con este procedimiento se establecieron las condiciones de confianza, respeto, apertura y cooperación requeridas para la escucha activa, la retroalimentación y la resolución colaborativa de problemas.

El estudio presentado corresponde a la sistematización de intervenciones organizacionales aplicadas, sin manipulación experimental ni recolección de datos clínicos sensibles. En ese contexto no se requirió la aprobación de un comité de ética académico. No obstante, el proceso se condujo conforme a los principios éticos de la investigación con seres humanos establecidos en la Declaración de Helsinki y la APA respecto a la confidencialidad, consentimiento y uso responsable de datos y a directrices internacionales de buenas prácticas en investigación.

Resultados

Los resultados se presentan como una sistematización empírica de las intervenciones organizacionales realizadas y se basan en tres tipos de evidencia: los problemas identificados a través de sondeos, entrevistas y escucha activa; las categorías temáticas derivadas del análisis cualitativo; y los productos verificables de los ciclos de *Action Learning*, como los planes de acción con responsables, plazos y avances verificados.

El modelo de intervención integró de manera coherente aportes clásicos de la psicología del trabajo, teorías contemporáneas de empoderamiento y evidencia reciente sobre micro intervenciones psicológicas, ofreciendo una metodología replicable y adaptable a contextos de alta complejidad operacional. Este artículo presenta el modelo y los resultados de su implementación en 12 unidades organizacionales y 381 participantes, orientada tanto a evaluar la factibilidad metodológica como a abordar las causas de los riesgos psicosociales y el desempeño colectivo.

Los resultados se presentan en 5 bloques: participantes y unidades intervenidas; fuentes de información y procedimiento de análisis cualitativo; categorías de problemas identificados con frecuencias; planes de acción generados mediante *Action Learning*; y el estado de avance o implementación de las acciones.

Participantes

Como se observa en la Tabla 1, se presenta la relación de las 12 intervenciones, organizadas según el sector y la unidad organizacional, así como el número y perfil de los participantes y la fuente de información que dio inicio al proceso.

Tabla 1
Caracterización de las intervenciones

Intervención	Sector	Área o unidad intervenida	Participantes	Perfil de participantes
A	Energía	Gerencia de Operaciones	51	Personal directivo, gerencial, jefaturas y equipo técnico-operativo
B	Extractiva	Dirección de Producción	43	Personal directivo, gerencial, jefaturas, supervisores y personal operativo
C	Minería	Procesos y Control de Calidad	33	Dirección, gerencias, jefaturas, coordinaciones y personal técnico especializado
D	Metalmecánica	Gerencia de Seguridad y Salud	18	Personal gerencial, jefaturas, supervisores y especialistas de seguridad y salud
E	Metalmecánica	Dirección General	24	Equipo directivo y gerencial
F	Logística	Equipo directivo	17	Dirección, gerencias y responsables de operación
G	Agroindustria	Equipo directivo y gerencial	37	Directivos, gerentes y mandos clave
H	Distribución de alimentos	Equipo directivo	29	Equipo directivo y responsables funcionales
I	Manufactura	Equipo gerencial	9	Gerentes y mandos estratégicos
J	Manufactura	Gerencia de Producción	56	Gerencia, supervisores, líderes de línea y personal operativo
K	Industrial	Dirección de Talento y Cultura	37	Personal directivo, gerencial, jefaturas y equipo administrativo-operativo
L	Publicidad y marketing	Equipo directivo y gerencial	27	Gerentes, coordinadores y colaboradores en modalidad presencial/remota

Nota: Elaboración propia.

Fuentes de Información

La tabla número 2 describe las fuentes de información utilizadas para el análisis, el diseño y gestión de la intervención, el uso específico que se dio a cada una y el tipo de evidencia generada. Incluye instrumentos diagnósticos, entrevistas, información proveniente de las sesiones de escucha activa y los ejercicios de *Action Learning*. La Guía de Referencia III de la NOM-035-STPS-2018 se utilizó únicamente con fines de identificar las áreas que requerían un plan de acción, manteniendo la confidencialidad de los resultados individuales y reportando sólo su uso metodológico.

Tabla 2*Fuentes de información*

Fuente	Uso en el análisis	Tipo de evidencia generada
Guía de Referencia III NOM-035-STPS-2018	Identificación inicial de áreas con necesidad de plan de acción.	Riesgos psicosociales prioritarios
Sondeo de clima laboral	Confirmación de áreas críticas o dimensiones específicas	Información cualitativa de problemas en ambiente laboral (transaccionales)
Entrevistas dirigidas	Especificación de causas contextuales	Narrativas sobre recursos, apoyo, información, control y diseño del trabajo
Sesiones de escucha activa	Validación participativa de problemas	Problemas priorizados por los equipos
Ejercicios de <i>Action Learning</i>	Formulación de soluciones	Planes de acción, responsables y fechas
Seguimiento	Verificación de avances	Estado de implementación, obstáculos y acuerdos

Procedimiento

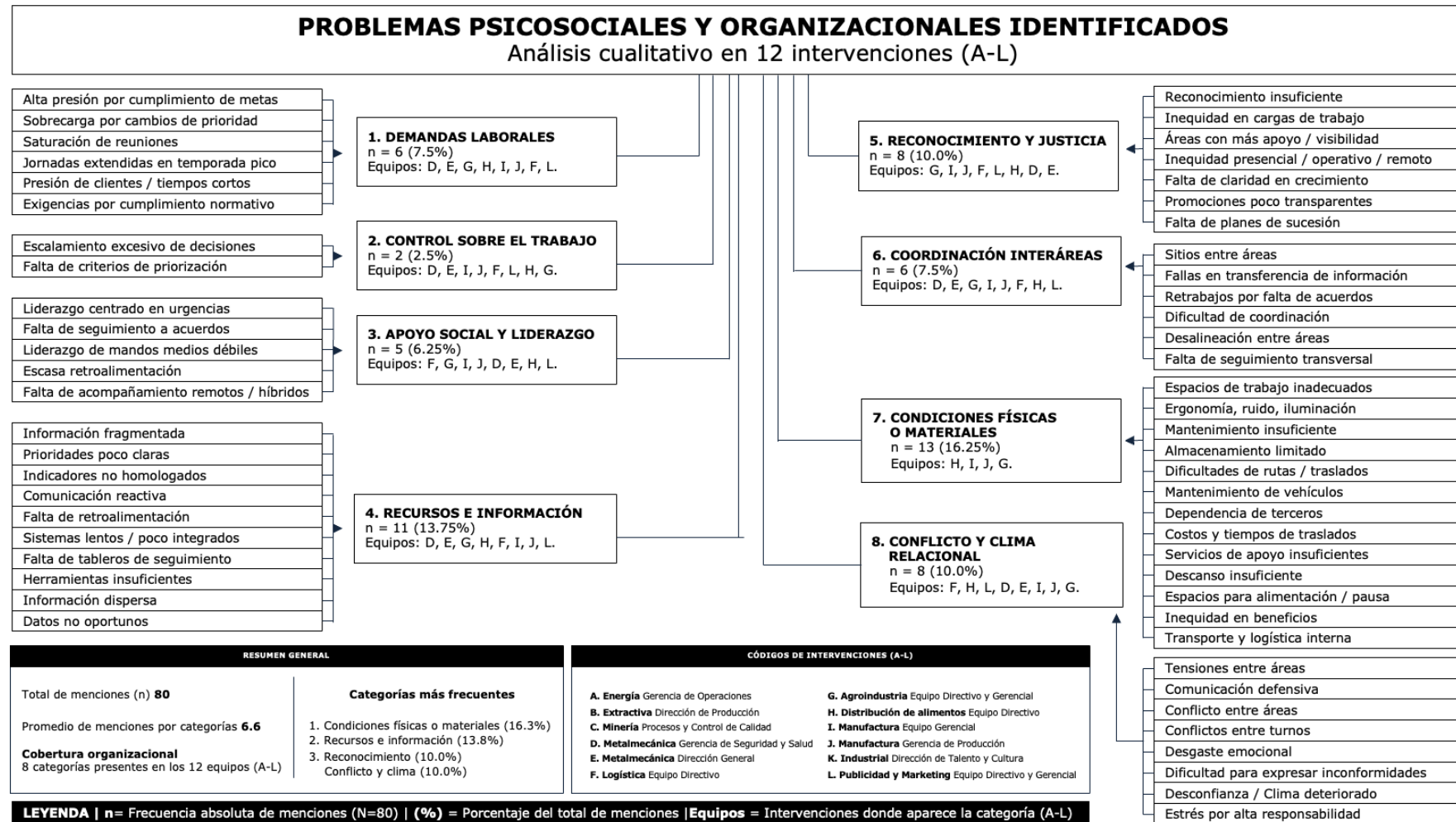
La información cualitativa se analizó utilizando el método de análisis temático para para identificar, organizar e interpretar patrones de significado en datos observacionales (Braun & Clarke, 2006, 2021). Posteriormente se empleó una estrategia de codificación mixta deductiva e inductiva para integrar las categorías derivadas deductiva inductiva para integrar las categorías derivadas de los marcos teóricos con categorías originadas en los datos (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Las categorías deductivas se definieron a partir de los modelos Demanda-Control-Apoyo y empoderamiento estructural, en tanto que las categorías emergentes se obtuvieron de las entrevistas, sesiones de escucha activa, registros de facilitación y planes de acción. Para dotar de trazabilidad al análisis, los hallazgos se organizaron en matrices que vincularon problemas, categorías, acciones acordadas y responsables, de acuerdo con recomendaciones para la sistematización de datos cualitativos (Miles et al., 2014).

Categorías identificadas

La Figura 3 presenta las categorías temáticas derivadas del análisis cualitativo de entrevistas, sesiones de escucha activa, registros de facilitación y planes de acción. Para cada categoría se calculó la frecuencia absoluta de menciones, la frecuencia relativa respecto al total de menciones codificadas, el promedio de menciones por equipo y la cantidad de equipos en los que apareció cada categoría. Este procedimiento permitió identificar la recurrencia y distribución de los principales problemas psicosociales y organizacionales abordados durante la intervención.

Figura 3

Categorización de Problemas Psicosociales



Nota: Elaboración propia.

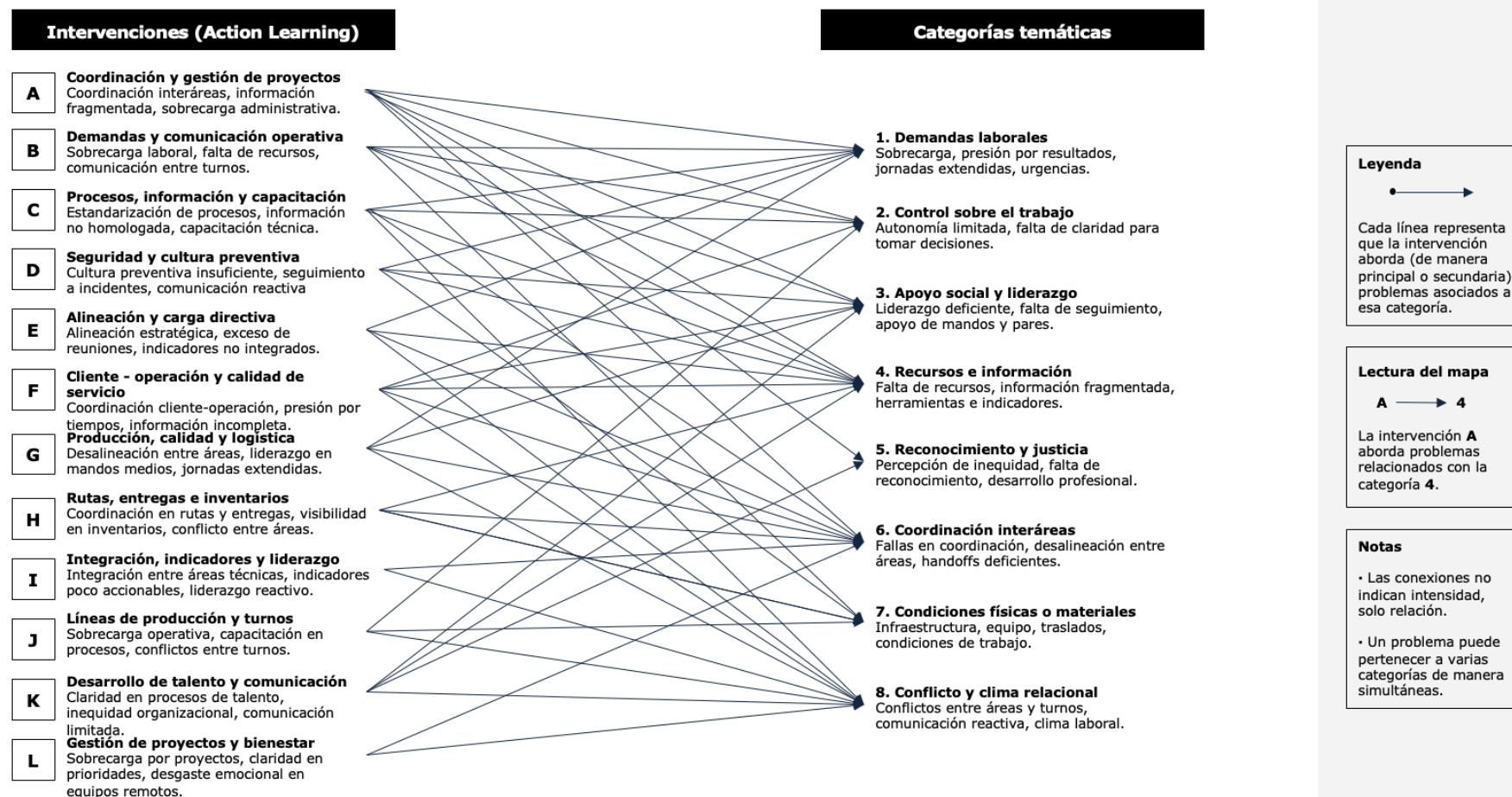
La Tabla 3 presenta los problemas priorizados por intervención, definidos a partir del análisis temático de la información cualitativa y validados mediante los ciclos de *Action Learning*. Los criterios de priorización incluyeron la recurrencia de los problemas en distintas fuentes de información, su impacto en la operación o en los resultados organizacionales y el consenso alcanzado por los equipos participantes durante las sesiones de intervención.

Tabla 3*Priorización de problemas*

Intervención	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Criterio de priorización
A	Falta de coordinación interáreas en proyectos	Información fragmentada para toma de decisiones	Sobrecarga administrativa	Impacto en ejecución
B	Sobrecarga laboral y presión por resultados	Falta de recursos y herramientas operativas	Problemas de comunicación entre turnos	Impacto operativo y riesgo para la salud
C	Falta de estandarización de procesos	Información no homologada entre áreas	Falta de capacitación técnica especializada	Riesgo operativo y alta incertidumbre
D	Cultura preventiva insuficiente	Falta de seguimiento a incidentes	Comunicación reactiva en seguridad	Riesgo e impacto en seguridad
E	Falta de alineación estratégica entre áreas	Exceso de reuniones y carga directiva	Indicadores no integrados	Clima desfavorable y riesgo de burnout
F	Fallas en coordinación cliente-operación	Presión por tiempos y urgencias externas	Información incompleta en procesos	Impacto en servicio y conflictos
G	Desalineación entre producción, calidad y logística	Falta de liderazgo en mandos medios	Jornadas extendidas en temporada pico	Frecuencia e impacto productivo
H	Problemas de coordinación en rutas y entregas	Falta de visibilidad en inventarios	Conflictos entre áreas operativas	Rotación, impacto en clientes, riesgo financiero
I	Falta de integración entre áreas técnicas	Indicadores poco accionables	Liderazgo reactivo	Consenso gerencial
J	Sobrecarga operativa en líneas de producción	Falta de capacitación en procesos	Conflictos entre turnos	Impacto en productividad
K	Falta de claridad en procesos de desarrollo de talento	Percepción de inequidad organizacional	Comunicación interna limitada	Impacto cultural + justicia organizacional
L	Sobrecarga por múltiples proyectos simultáneos	Falta de claridad en prioridades	Desgaste emocional en equipos remotos	Frecuencia e impacto en el desempeño

Posterior a la priorización de problemas, se extrajeron los planes de acción generados en los equipos de *Action Learning* y se ejecutaron con base en su naturaleza. Los problemas de carácter operativo y de condiciones materiales (alimentación, uniformes, equipo, condiciones físicas y traslados) fueron canalizados a las áreas de gestión correspondientes y resueltos en su totalidad durante el periodo de seguimiento. En consecuencia, los equipos concentraron sus ciclos de *Action Learning* en problemas asociados con riesgos psicosociales y funcionamiento organizacional (comunicación, coordinación, liderazgo, demandas laborales y clima relacional), donde la intervención requería reflexión colectiva, acuerdos y cambios en prácticas de trabajo. Esta distinción permitió asegurar una respuesta inmediata a problemas operativos y, simultáneamente, un trabajo profundo sobre factores psicosociales mediante los ciclos de aprendizaje-acción.

En relación con los problemas psicosociales, la implementación de los planes de acción psicosociales fue la siguiente: A alcanzó un 80% de ejecución, B 67%, C 75%, D 80%, E 67%, F 60%, G 83%, H 60%, I 75%, J 67%, K 60% y L 80%. En promedio, los mayores niveles de avance ocurrieron en intervenciones donde los problemas estaban acotados a prácticas de liderazgo y coordinación (p. ej., G = 83%; A, D y L = 80%), y menores niveles en aquellas con mayor complejidad operativa o dependencia de múltiples áreas (p. ej., F, H y K = 60%).

Figura 4*Mapa de Relaciones Temáticas y Problemas abordados*

Nota. Fuente: Elaboración propia. La red muestra la interdependencia de los problemas abordados y las categorías temáticas.

La figura 4 muestra que las intervenciones se vinculan a la vez con múltiples categorías de problemas, destacando especialmente coordinación interáreas, recursos e información, liderazgo y demandas laborales. La densidad de conexiones sugiere que los problemas identificados son interdependientes, configurando patrones organizacionales transversales que requieren abordajes integrales.

De manera experiencial y a partir de observaciones no sistematizadas, se reportaron mejoras en la comunicación, la retroalimentación y la coordinación entre áreas, asociadas a prácticas de escucha activa y diálogo estructurado. El retorno de los líderes a sus equipos estuvo acompañado de cambios tempranos —como ajustes de recursos, redistribución de tareas y mayor claridad operativa— que contribuyeron a la resolución de problemas sin depender exclusivamente de la jerarquía. Asimismo, se reportaron indicios de reducción de incidentes en contextos industriales, así como mejoras percibidas en la cohesión, el apoyo social y la colaboración transversal. Estos hallazgos, aunque no son sistemáticos, sugieren líneas de investigación futuras sobre los efectos del *Action Learning* en el funcionamiento organizacional.

Discusión

Los resultados provenientes del análisis temático pueden interpretarse a partir de un marco teórico y normativo que, efectivamente, plantean de forma explícita que la prevención de riesgos psicosociales debe centrarse en la eliminación o control de los factores de riesgo en su origen (Chirico et al., 2023; Shiri et al., 2023). No obstante, persiste el impacto de los riesgos psicosociales sobre la salud mental ocupacional, reflejado en problemas como la ansiedad, la depresión y el burnout (OIT, 2022; OPS, 2023). En este sentido, el traslado del enfoque individual hacia lo organizacional no constituye, por sí mismo, una aportación novedosa.

Sin embargo, la brecha existente y reportada en la literatura entre el marco normativo y su implementación efectiva es consistente con los hallazgos presentados. Pese a la disponibilidad de lineamientos y evidencias, en la práctica organizacional persisten intervenciones secundarias centradas en el manejo del estrés o el apoyo a empleados, con efectos limitados y escasa transferencia al contexto de trabajo (Hogg et al., 2021; Shiri et al., 2023). Los resultados de la sistematización de experiencias muestran que los problemas recurrentes identificados, como la falta de recursos, la fragmentación de la información y los problemas de coordinación, se corresponden con desajustes estructurales en el diseño del trabajo más que con trastornos individuales, en consonancia con la evidencia sobre la persistencia de estresores sistémicos en sectores como la salud, la educación y la industria (Caldichoury et al., 2023; Mels et al., 2025; Reyes Carpio & Viteri Merizalde, 2023).

Teóricamente, los patrones identificados están en línea con el modelo Demanda-Control-Apoyo respecto de la tensión producida por las demandas laborales cuando estas no se acompañan de niveles suficientes de control y apoyo (Karasek & Theorell, 1990). En los equipos analizados, la dificultad para ejecutar tareas con los recursos mínimos necesarios se relaciona con condiciones de bajo control y una mayor carga psicosocial. En ese sentido, estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Kanter (1993), quien destaca que el acceso a recursos, información y apoyo favorece el desempeño y puede contribuir a que los equipos actúen sobre los factores de riesgo presentes en el contexto de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, esta contribución radica en la operacionalización de estos principios teóricos mediante una metodología aplicada, orientada a reducir la brecha entre la teoría y la práctica que la normatividad, por sí misma, no logra resolver. El uso de *Action Learning* traduce el diagnóstico en acciones verificables a partir de la identificación de problemas, su priorización y la ejecución participativa, en consonancia con la literatura que enfatiza la necesidad de intervenciones organizacionales participativas para promover cambios sostenibles en el entorno de trabajo (Chirico et al., 2023), así como con la evidencia que destaca el papel de la autoeficacia colectiva en la solución de problemas y la gestión de emociones asociadas al estrés (Bandura, 1997, 2000).

Cabe señalar que los patrones observados muestran que la implementación de las acciones depende del grado en que los problemas se encuentren dentro del alcance real de los equipos. Lo anterior es comparable a los postulados teóricos sobre la importancia del control percibido y la autoeficacia en los procesos de cambio (Bandura, 1997; Falcione & Wilson, 1988). En este sentido, el modelo puede favorecer procesos de eficacia colectiva al facilitar que los equipos reorganicen su trabajo y actúen sobre condiciones sociales y problemas operativos directamente, en lugar de depender continuamente de terceros para su atención.

No obstante, el modelo presentado presenta limitaciones importantes. Debido a que se trata de un diseño sin mediciones pre-post, ni grupo control, los patrones reportados no permiten evidenciar relaciones causales, sino documentar estructuras de intervención en diversos contextos ocupacionales. Por consiguiente, la contribución principal del estudio es de carácter metodológico, ya que ofrece una propuesta replicable que traduce principios teóricos ampliamente aceptados en prácticas organizacionales específicas.

Esta metodología contribuye al campo de la psicología organizacional ofreciendo un enfoque de prevención primaria para la transformación de condiciones organizacionales mediante *Action*

Learning. Su valor radica en la integración de marcos teóricos consolidados en salud mental ocupacional y en su aplicación en contextos organizacionales, aportando un modelo replicable orientado a la acción.

Conclusión

Las relaciones observadas en el análisis temático muestran la viabilidad de implementar un modelo de intervención participativo con fines de identificación, priorización y atención de problemas psicosociales en diferentes sectores y niveles jerárquicos, a través de un proceso estructurado con múltiples fuentes de información que traduzca el diagnóstico en acciones verificables. En relación con la naturaleza de los problemas psicosociales, se identifican patrones consistentes de interdependencia, específicamente en la coordinación interáreas, el acceso a recursos e información de calidad, el liderazgo y las demandas laborales, sugiriendo que los riesgos psicosociales se relacionan principalmente con desajustes en el diseño del trabajo más que con factores individuales.

Respecto al proceso de intervención, el modelo presentado se mostró viable para diferenciar y canalizar problemas operativos, que usualmente se resuelven externamente, y problemas psicosociales, facilitando una intervención focalizada y funcional. En cuanto a los resultados, los niveles de implementación pueden indicar que los equipos tienen capacidad para ejecutar soluciones a los problemas psicosociales cuando disponen de un mecanismo que les permite conceptualizar y planificar acciones acordes con el grado de control que pueden ejercer sobre dichos problemas.

En cuanto a los resultados, los niveles de implementación pueden indicar que los equipos tienen capacidad para ejecutar soluciones a los problemas psicosociales cuando disponen de un mecanismo que les permite conceptualizar y planificar acciones acordes con el grado de control que pueden ejercer sobre dichos problemas. Aunque la intervención mostró una ejecución viable, el estudio presenta limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, el carácter descriptivo de la evaluación, basado en información cualitativa y en el seguimiento a la implementación de los planes de acción, sin mediciones pre-post, ni grupo de comparación, impide atribuir los resultados observados exclusivamente a la intervención; por ello, investigaciones futuras deberían incorporar diseños experimentales o cuasiexperimentales con grupos control para medir cambios en empoderamiento estructural y autoeficacia. Este enfoque centra el papel de la evaluación en la solución colectiva y participativa de problemas reales y en la modificación verificable de las condiciones organizacionales que originan y mantienen los riesgos psicosociales. Por ello, el criterio principal fue la implementación de acciones para eliminar o mitigar los riesgos en su origen y no únicamente la disminución de síntomas o problemas evaluados a través de mediciones indirectas o autorreportes,

Otra limitación es la ausencia de un seguimiento longitudinal para evaluar la ejecución y permanencia de los cambios realizados. Se recomienda realizar observaciones a los 3, 6 y 12 meses para analizar la sostenibilidad de los planes de acción. Finalmente, no se exploraron mecanismos mediadores ni diferencias entre áreas mediante modelos de análisis multinivel (HLM) o de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar rutas causales y dinámicas entre los distintos niveles de la organización.

Se enfatiza que, aunque los marcos normativos han contribuido ampliamente a la visibilización de los riesgos psicosociales, su implementación se ha concentrado frecuentemente en el cumplimiento documental y procedimental. Esta tendencia puede reducir la atención de problemas humanos y organizacionales complejos, a la aplicación mecánica de sistemas de gestión y procedimientos estandarizados, limitando los procesos participativos y el empoderamiento para que las personas actúen colectivamente sobre las condiciones de trabajo y contribuyan a humanizar su entorno laboral. Frente a ello, los resultados de la sistematización de esta experiencia muestran la viabilidad operativa de una metodología participativa, basada en el apoyo social y el empoderamiento estructural, para identificar problemas, generar soluciones colectivas e implementar acciones para modificar las condiciones de trabajo. En ese sentido, el estudio aporta evidencia sobre la relevancia de integrar dimensiones psicológicas, grupales y estructurales para promover el bienestar y el desempeño en entornos organizacionales complejos.

Referências

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn and Bacon.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>
- Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2014-0135>
- Biddle, E. A., & Keane, P. R. (2012). Action learning: A new method to increase tractor rollover protective

- structure (ROPS) adoption. *Journal of Agromedicine*, 17(4), 398–409. <https://doi.org/10.1080/1059924X.2012.713842>
- Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, 63(2), 163–191. <https://doi.org/10.1177/0018726709337039>
- Boak, G. (2022). Action learning and healthcare 2011–2022. *Action Learning: Research and Practice*, 19(3), 251–268. <https://doi.org/10.1080/14767333.2022.2133376>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Caldichoury, N., García-Roncillo, P., Saldías, C., Zurita, B., Castellanos, C., Herrera-Pino, J., Soto-Anari, M., Porto, M. F., Quispe-Rodríguez, I., Florez, Y., Castillo-Tamara, E., Díaz, M. C., Coronado-López, J., Gaitan-Quintero, G., Pabón-Moreno, A., Ocampo-Barba, N., Martínez-Pérez, J., Gargiulo, P. A., Quispe-Ayala, C., ... López, N. (2025). *Impacto psicológico del COVID-19 en los trabajadores sanitarios durante el segundo año de pandemia en Latinoamérica: Estudio de encuesta transversal*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 54(2), 250–259. <https://doi.org/10.1016/j.rcp.2023.04.010>
- Calderón-Mafud, J. L., Laca Arocena, F. A., Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267–277. <https://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, F., & Pando Moreno, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71–78. <https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/2438>
- CALDERÓN, M. J., PANDO, M. M., & ARANDA, B. C. (2020). Efectos de la Socialización Organizacional en la Salud Mental Positiva en el Trabajo. *JOURNAL OF BEHAVIOR, HEALTH & SOCIAL ISSUES Учредители: National Autonomous University of Mexico*, 12(2), 43–54.
- Calderón-Mafud, J. L., Pando-Moreno, M., Preciado-Serrano, M. L., & Colunga-Rodríguez, C. (2020). Efecto de la socialización organizacional en el engagement de trabajadores mexicanos: Claridad y futuro. *Psicogente*, 23(43), 43–63. <https://doi.org/10.17081/psico.23.43.3084>
- Chirico, F., Giorgi, G., & Magnavita, N. (2023). Addressing all the psychosocial risk factors in the workplace requires a comprehensive and interdisciplinary strategy and specific tools. *Journal of Health & Social Science*, 8(3), 170–174. https://journalhss.com/wp-content/uploads/Chirico-et-al-September_2023_170-174.pdf
- Cho, Y., & Egan, T. M. (2009). Action learning research: A systematic review and conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 8(4), 431–462. <https://doi.org/10.1177/1534484309342666>
- Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. *Journal of Change Management*, 21(3), 269–286. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>
- Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). *Socialization processes in organizations*. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 151–169). Ablex.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Ediciones Pirámide.
- Hogg, B., Medina, J. C., Gardoki-Souto, I., Serbanescu, I., Moreno-Alcázar, A., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Tóth, M. D., Fanaj, N., Greiner, B. A., Holland, C., Kölves, K., Maxwell, M., Qirjako, G., de Winter, L., Hegerl, U., Pérez-Solà, V., Arensman, E., & Amann, B. L. (2021). Workplace interventions to reduce depression and anxiety in small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Journal of Affective Disorders*, 290, 378–386. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.04.071>
- International Organization for Standardization. (2021). *Occupational health and safety management—Psychological health and safety at work—Guidelines for managing psychosocial risks* (ISO Standard No. 45003:2021). <https://www.iso.org/standard/64283.html>
- Itzhakov, G. (2020). Can listening training empower service employees? The mediating roles of anxiety and perspective-taking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 938–952. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1776701>
- Itzhakov, G., & Weinstein, N. (2021). High-quality listening supports speakers' autonomy and self-esteem when discussing prejudice. *Human Communication Research*, 47(2), 248–283. <https://doi.org/10.1093/hcr/hgab003>
- Itzhakov, G., Weinstein, N., Leary, M., Saluk, D., & Amar, M. (2024). Listening to understand: The role of high-quality listening on speakers' attitude depolarization during disagreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 126(2), 213–232. <https://doi.org/10.1037/pspa0000366>
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27, 213–236. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1004-1>
- Jonsdottir, I. J., & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' Active-Empathetic Listening as an Important Antecedent of Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7976. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217976>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance: Mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s*. Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). Basic Books.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology*

- and *Organizational Behavior*, 9, 121–146. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013>
- Lentz, K. M. (2013). Empowerment and human agency: The role of power transfer, control, and intentional actions by leaders on behalf of an organization. Regent University. <https://www.proquest.com/openview/af98bbd1c0ab6a5ea02adcb8722bd60a/1?cbl=18750&pg-origsite=gscholar>
- Leonard, H. S., & Lang, F. (2010). Leadership development via action learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12(2), 225–240. <https://doi.org/10.1177/1523422310367800>
- London, M. (2014). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.
- Luft, J., & Ingham, H. (1961). The johari window. *Human relations training news*, 5(1), 6–7.
- Lumbanraja, P., Lubis, A. S., & Nadapdap, K. M. N. (2024). A review of the Johari window theory as grand theory of human resource competence. *Multidisciplinary Reviews*, 7(1), e2024002. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024002>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Machida, M., & Schaubroeck, J. (2011). The role of self-efficacy beliefs in leader development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 459–468. <https://doi.org/10.1177/1548051811404419>
- Marquardt, M., & Banks, S. (2010). Theory to Practice: Action Learning. *Advances in Developing Human Resources*, 12(2), 159–162. <https://doi.org/10.1177/1523422310367878>
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Mathews, S., Golden, S., Demski, R., Pronovost, P., & Ishii, L. (2017). Advancing health care quality and safety through action learning. *Leadership in Health Services*, 30(2), 148–158. <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2016-0051>
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Gilson, L. L., O’Boyle, E. H., Jr., & Cigularov, K. P. (2013). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: A meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101–137. <https://doi.org/10.1177/2041386612456868>
- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22–33. <https://doi.org/10.1177/107179190100800102>
- Mels, C., De Lema, S., & Irigoyen, M. (2026). The challenge of being a teacher in Uruguay: A mixed-method study of working conditions, multiple job holding and teacher well-being. *British Educational Research Journal*, 52(3), 1699–1724. <https://doi.org/10.1002/berj.70093>
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560–568. <https://doi.org/10.2307/2570634>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40ilo-ankara/documents/instructionalmaterial/wcms_750207.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2022, 10 de noviembre). *Psychosocial risks and stress at work*. <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>
- Organización Panamericana de la Salud. (2023). *Salud mental en la población trabajadora*. OPS.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67, 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Power, M. (1999). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198296034.001.0001>
- Revans, R. W. (1982). *The origins and growth of action learning*. Chartwell-Bratt.
- Reyes Carpio, A. E., & Viteri Merizalde, G. D. (2023). *Prevalencia y factores asociados de estrés laboral, ansiedad y depresión en docentes que imparten clase en primaria vs secundaria de las unidades educativas Leoncio Cordero de la ciudad de Cuenca y Miguel Leoro Vázquez de Ibarra, en el periodo septiembre 2022 enero 2023* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14700/1/UDLA-EC-TMSSO-2023-06.pdf>
- Robotham, G. (2001). Safety training that works. *Professional Safety*, 46(5), 33–37. <https://aeasseincludes.assp.org/professionalsafety/pastissues/046/05/043233dv.pdf>
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1979). Active listening. In D. A. Kolb, I. M. Rubin, & J. M. McIntyre (Eds.), *Organizational psychology: A book of readings* (3rd ed., pp. 168–180). Prentice Hall.
- Saxena, P. (2015). Johari Window: An effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness. *SIT Journal of Management*, 5(2), 134–146. <https://www.academia.edu/download/57905519/journal13.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018, 23 de octubre). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo—Identificación, análisis y prevención*. *Diario Oficial de la Federación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Shiri, R., Nikunlaakso, R., & Laitinen, J. (2023). Effectiveness of workplace interventions to improve health and well-being of health and social service workers: A narrative review of randomised controlled trials. *Healthcare*, 11(12), 1792. <https://doi.org/10.3390/healthcare11121792>
- Spreitzer, G. M. (2007). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. *The Handbook of Organizational Behavior*. C. Cooper et J. Barling, dir.

- Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Volz-Peacock, M., Carson, B., & Marquardt, M. (2016). Action learning and leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 318–333. <https://doi.org/10.1177/1523422316645884>
- Wagner, J. I. J., Cummings, G. G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18, 448–462. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>
- Walia, S., & Marks-Maran, D. (2014). Leadership development through action learning sets: An evaluation study. *Nurse Education in Practice*, 14(6), 612–619. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2014.06.004>
- Weger, H., Castle Jr., G. R., & Emmett, M. C. (2010). Active listening in peer interviews. *International Journal of Listening*, 24(1), 34–49. <https://doi.org/10.1080/10904010903466311>

Contribuciones:

José Luis Calderón-Mafud: conceptualización, gestión de datos, análisis de datos, obtención de financiación, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del manuscrito original, revisión y edición.

Disponibilidad de los datos:

Los datos que sustentan los resultados de este estudio no se encuentran disponibles públicamente debido a compromisos de confidencialidad y a la necesidad de preservar el anonimato de los participantes y de las organizaciones involucradas. La información agregada y los principales resultados derivados del proceso de análisis se presentan en el manuscrito.

Conflictos de intereses:

El autor declara que no existen conflictos de intereses relacionados con la realización y comunicación de esta investigación.

Recibido: 13 de enero de 2026

Revisado: 6 de mayo de 2026

Aceptado: 01 de septiembre de 2026

Publicado: 01 de septiembre de 2026

Anexo 1 - Guía de entrevista de condiciones organizacionales

Instrucciones

- Explicar previamente el objetivo de la entrevista y el uso de la información.
- Solicitar consentimiento para el registro de notas.
- Favorecer ejemplos específicos y situaciones reales.
- Profundizar mediante preguntas de seguimiento ("¿puede dar un ejemplo?", "¿qué ocurre normalmente?", "¿cómo afecta esto al trabajo?").
- Mantener una actitud de escucha activa, neutralidad y validación de la experiencia del participante.
- Registrar expresiones relevantes relacionadas con demandas, recursos, liderazgo, coordinación, conflicto, reconocimiento y condiciones de trabajo.

La duración aproximada de cada entrevista es de 30 a 50 minutos.

Sección 1. Recursos para el trabajo

¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma adecuada?

¿Qué recursos faltan o son insuficientes (equipos, materiales, tecnología)?

¿Existen retrasos o interrupciones frecuentes por falta de recursos?

Sección 2. Información y claridad

¿Tiene claridad sobre lo que se espera de su puesto?

¿Recibe información oportuna para realizar su trabajo?

¿Existen confusiones o cambios frecuentes en instrucciones?

Sección 3. Apoyo organizacional

¿Recibe apoyo de su supervisor o líder cuando lo necesita?

¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato?

¿Se siente escuchado en su equipo de trabajo?

Sección 4. Organización del trabajo

¿Cómo describiría su carga de trabajo?

¿Los turnos, descansos o jornadas afectan su desempeño o bienestar?

¿Qué aspectos del trabajo generan mayor dificultad o estrés?

Sección 5. Oportunidades de mejora

¿Qué cambiaría para mejorar su trabajo?

¿Qué problemas considera prioritarios resolver?

¿Qué soluciones cree que podrían implementarse?

Wellbeing Model Canvas

Empresa

Diseñado por: José Luis Calderón Mafud

Fecha

Versión

Condiciones de Trabajo

¿En qué condiciones físicas, organizacionales, contractuales se realiza el trabajo? Considere carga, jornada, seguridad, ergonomía, estabilidad, tecnología y entorno.

Demandas Laborales

¿Qué exigencias en cantidad, ritmo, complejidad, atención, emoción y responsabilidad tiene el trabajo?
¿Cuáles son excesivas?

Recursos Laborales

¿Qué recursos personales, técnicos, organizacionales y colectivos permiten responder a las demandas? Incluya competencias, tiempo, información, herramientas y recuperación,

Equilibrio y Bienestar

¿Existe correspondencia entre lo que el trabajo exige y los recursos disponibles?
¿Qué condiciones permitirían trabajar con salud, energía, sentido y eficacia sin comprometer la recuperación?

Decisiones, control y participación

¿Qué capacidad tienen las personas para decidir cómo organizar y realizar su trabajo? ¿Participación en cambios que afectan sus tareas, tiempos y condiciones?

Apoyo y Relaciones

¿Qué apoyo instrumental y emocional brindan líderes y compañeros? ¿Hay confianza, cooperación, justicia, escucha y posibilidad de pedir ayuda?

Riesgos y Personas Expuestas

¿Qué factores de riesgo psicosocial, ergonómico, físico u organizacional están presentes?
¿Quiénes están más expuestos, con qué intensidad y durante cuanto tiempo?

Daños y costos humanos

(enfermedades, trastornos y problemas psicosociales).

Retornos del bienestar (Reconocimiento, recompensas, oportunidades, desarrollo, pertenencia y desempeño).