MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Propuesta de estrategias de intervención para la mitigación del agotamiento laboral en equipos de gerencia de proyectos de los sectores construcción y consultoría en Colombia

Javier Rodrigo Revelo Barreto

Opción de grado Monografía

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

2026

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Propuesta de estrategias de intervención para la mitigación del agotamiento laboral en equipos de gerencia de proyectos de los sectores construcción y consultoría en Colombia

Javier Rodrigo Revelo Barreto

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)
Sergio Andrés Zabala Vargas
Doctor en Tecnología Educativa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

2026

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Contenido

Lista de tablas 5
Lista de figuras 6
Lista de anexos 7
Resumen 8
Abstract 10
Introducción 12
1. Planteamiento del Problema 15
1.1. Descripción del problema 15
1.2. Pregunta de investigación 17
1.3. Objetivos 18
1.3.1. Objetivo general 18
1.3.2. Objetivos específicos 18
1.4. Justificación de la investigación 19
2. Marco de referencia 21
2.1 Marco de Antecedentes 21
2.2 Marco Teórico 28
2.3 Marco normativo 33
3. Metodología 34
3.1 Enfoque de la investigación 34
3.2 Población y muestra 37
3.3 Instrumentos 40
3.4 Descripción de procedimientos 41
3.5 Análisis de la información 44
3.5.1 Análisis de la información cuantitativa 44
3.5.2 Análisis de la información cualitativa 46
3.5.3 Análisis de la información documental 47
3.5.4 Integración de los resultados 49
3.6 Consideraciones éticas 49

4 Hipótesis 52
4.1 Variables 52
4.1.1 Variable(s) independiente(s) 52
4.1.2 Variable(s) dependiente(s) 52
4.2 Planteamiento de hipótesis 53
5 Resultados 53
5.1 Presentación de resultados 54
5.1.1. Resultados del Cuestionario CSMEP 55
5.1.2 Resultados de la prueba de Éxito del Proyecto (EEP) 58
5.1.3 Resultados de las entrevistas semiestructuradas 62
5.1.4 Resultados de la revisión documental 68
5.2 Propuesta al sector 73
5.3 Discusión 80
6 Conclusiones 84
7. Referencias 88
Anexos 90

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Lista de tablas

Tabla 1 Respuestas consolidadas - CSMEP y EEP por participante (codificado) 54
Tabla 2 Resultados de la prueba EEP 58
Tabla 3 Perfil de participantes entrevistados (datos codificados) 62
Tabla 4 Matriz de Análisis Documental — Fuentes revisadas (2015–2025) 68

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Lista de figuras

Ilustración 1 Comparación promedio general CSMEP-EEP 56
Ilustración 2 Distribución de variables CSMEP 57
Ilustración 3 Promedios por indicador EEP 59
Ilustración 4 Correlación salud mental vs éxito del proyecto 60
Ilustración 5 Clasificación de perfiles entrevistados 61
Ilustración 6 Clasificación de perfiles 63
Ilustración 7 Modelo de estrategias de intervención 71
Ilustración 8 Diseño metodológico de enfoque mixto 72

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Lista de anexos

Anexo A: Cuestionario de Salud Mental en Equipos de Proyecto (CSMEP) y Evaluación de Éxito del Proyecto (EEP)

Anexo B: Guía de Entrevista Semiestructurada

Anexo C: Formato de Consentimiento Informado para Participantes

Anexo D: Matriz de Análisis de Entrevistas (Codificación Cualitativa)

Anexo E: Formato de aceptación y autorización para la participación en entrevistas

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Resumen

La salud mental en entornos laborales se ha convertido en un factor determinante para el desempeño organizacional, especialmente en sectores donde la gestión por proyectos implica altos niveles de exigencia y presión por resultados. En los sectores de construcción y consultoría en Colombia, el agotamiento laboral y el estrés crónico representan riesgos que afectan tanto el bienestar de los equipos como el éxito de los proyectos, evidenciando la necesidad de estrategias de intervención orientadas a la prevención y mitigación de estos factores.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos. En la fase cuantitativa se aplicaron instrumentos estructurados a una muestra de profesionales vinculados a proyectos en ambos sectores, evaluando variables relacionadas con salud mental (agotamiento emocional, despersonalización y realización personal) y desempeño de proyectos (cumplimiento de cronogramas, control de costos, calidad y satisfacción del cliente). El análisis incluyó estadística descriptiva y análisis correlacional. En la fase cualitativa se realizaron entrevistas semiestructuradas, cuyo contenido fue examinado mediante análisis temático.

Los resultados cuantitativos evidenciaron que el 62% de los participantes presentó niveles moderados de agotamiento laboral y el 21% niveles altos. Asimismo, se identificó una correlación negativa significativa ($r = -0,58$; $p < 0,01$) entre agotamiento emocional y cumplimiento de cronogramas, así como una correlación negativa ($r = -0,46$; $p < 0,05$) entre niveles altos de estrés y satisfacción del cliente. Los equipos con mayores niveles de bienestar reportaron un 18% más de cumplimiento oportuno en sus entregables frente a aquellos con altos niveles de agotamiento.

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

En el análisis cualitativo emergieron cuatro categorías temáticas principales: (1) liderazgo de apoyo y comunicación abierta, asociado a menores niveles de estrés percibido; (2) sobrecarga operativa y presión por resultados, identificada como principal fuente de desgaste; (3) resiliencia y cohesión de equipo como factor amortiguador del burnout; y (4) equilibrio entre vida laboral y personal como condición clave para la sostenibilidad del desempeño. Los participantes señalaron que la falta de planificación realista y la cultura de urgencia permanente intensifican el agotamiento.

Con base en estos hallazgos, se diseñó una propuesta de lineamientos estratégicos para el contexto colombiano, estructurada en tres ejes principales: (1) prevención primaria, que incluye evaluación periódica de riesgos psicosociales, establecimiento de cargas laborales razonables y políticas de desconexión digital; (2) fortalecimiento del liderazgo, mediante programas de formación en liderazgo empático, gestión emocional y comunicación efectiva para directores de proyecto; y (3) gestión organizacional del bienestar, incorporando indicadores de salud mental dentro de los KPIs de proyectos, espacios formales de retroalimentación y planes de intervención temprana ante señales de agotamiento.

Se concluye que la salud mental constituye un elemento estratégico dentro de la gerencia de proyectos y que la implementación sistemática de acciones preventivas y de gestión del bienestar puede mejorar el desempeño, reducir riesgos operativos y fortalecer la sostenibilidad organizacional en los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

Palabras clave: Salud Mental, Agotamiento Laboral, Gerencia de Proyectos, Bienestar Laboral, Productividad.

MITIGACIÓN DEL AGOTAMIENTO LABORAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS

Abstract

Mental health in work environments has become a determining factor for organizational performance, especially in sectors where project management involves high demands and pressure for results. In the construction and consulting sectors in Colombia, burnout and chronic stress represent risks that affect both team well-being and project success, highlighting the need for intervention strategies focused on preventing and mitigating these factors.

The research was conducted using a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative methods. In the quantitative phase, structured instruments were applied to a sample of professionals linked to projects in both sectors, evaluating variables related to mental health (emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment) and project performance (schedule compliance, cost control, quality, and customer satisfaction). The analysis included descriptive statistics and correlational analysis. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted, and their content was examined through thematic analysis.

The quantitative results showed that 62% of participants presented moderate levels of burnout and 21% presented high levels. Additionally, a significant negative correlation was identified ($r = -0.58$; $p < 0.01$) between emotional exhaustion and schedule compliance, as well as a negative correlation ($r = -0.46$; $p < 0.05$) between high stress levels and customer satisfaction. Teams with higher levels of well-being reported 18% more timely delivery of deliverables compared to those with high levels of burnout.

In the qualitative analysis, four main thematic categories emerged: (1) supportive leadership and open communication, associated with lower levels of perceived stress;

(2) operational overload and pressure for results, identified as the main source of exhaustion; (3) resilience and team cohesion as a buffer factor against burnout; and (4) work-life balance as a key condition for performance sustainability. Participants pointed out that the lack of realistic planning and a culture of permanent urgency intensify burnout.

Based on these findings, a proposal for strategic guidelines for the Colombian context was designed, structured into three main pillars: (1) primary prevention, including periodic psychosocial risk assessment, establishing reasonable workloads, and digital disconnection policies; (2) leadership strengthening, through training programs in empathetic leadership, emotional management, and effective communication for project managers; and (3) organizational well-being management, incorporating mental health indicators into project KPIs, formal feedback spaces, and early intervention plans for signs of exhaustion.

It is concluded that mental health constitutes a strategic element within project management and that the systematic implementation of preventive actions and well-being management can improve performance, reduce operational risks, and strengthen organizational sustainability in the construction and consulting sectors in Colombia.

Keywords: Mental Health, Occupational Burnout, Project Management, Workplace Well-being, Productivity.

Introducción

La salud mental en los entornos laborales se ha consolidado como un tema debido a su impacto directo en el bienestar de los trabajadores, la productividad organizacional y la sostenibilidad de los resultados empresariales. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025), los trastornos relacionados con el estrés, la ansiedad y la depresión afectan a millones de personas en edad productiva, generando pérdidas en términos económicos y sociales. En el ámbito laboral, estas condiciones se relacionan estrechamente con el síndrome de burnout o agotamiento laboral, fenómeno que ha sido reconocido como un riesgo ocupacional que afecta la motivación, el desempeño y la permanencia de los trabajadores en sus organizaciones.

En sectores donde la gestión por proyectos constituye el eje central de la operación, como la construcción y la consultoría, las exigencias asociadas al cumplimiento de cronogramas, presupuestos y estándares de calidad incrementan la presión sobre los equipos de trabajo y sus líderes. Diversos estudios han evidenciado que la carga laboral, la ambigüedad de roles y la falta de apoyo organizacional influyen directamente en la aparición de agotamiento emocional y disminución del rendimiento laboral (Müller & Kubátová, 2025; Ahmed et al., 2025). Asimismo, investigaciones realizadas en el contexto colombiano señalan que los factores psicosociales en el trabajo impactan negativamente la productividad y la calidad del servicio cuando no existen estrategias adecuadas de prevención e intervención (Montoya-Agudelo & Moreno-Gómez, 2022).

En Colombia, el contexto laboral presenta retos importantes relacionados con la salud mental. Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2023), una proporción

significativa de la población ha experimentado afectaciones emocionales que influyen en su desempeño cotidiano. Esta situación cobra especial relevancia en sectores altamente dinámicos y competitivos, donde la presión por resultados puede generar escenarios de estrés crónico que afectan tanto el bienestar individual como el éxito de los proyectos. En este sentido, comprender la relación entre salud mental y desempeño en la gerencia de proyectos resulta fundamental para proponer estrategias que contribuyan a mejorar la eficiencia organizacional y la calidad de vida laboral.

Frente a este panorama, el presente estudio se centra en analizar cómo el agotamiento laboral influye en el desempeño de los equipos vinculados a la gerencia de proyectos en los sectores construcción y consultoría en Colombia, con el propósito de diseñar una propuesta de intervención que permita mitigar sus efectos. La investigación adopta un enfoque metodológico mixto, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas. Desde la perspectiva cuantitativa se emplean instrumentos estructurados para medir variables relacionadas con bienestar emocional y éxito del proyecto, mientras que desde el enfoque cualitativo se desarrollan entrevistas semiestructuradas orientadas a comprender las percepciones y experiencias de los participantes frente a las dinámicas laborales y los factores de estrés.

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de generar conocimiento aplicado que permita llevar la teoría a estrategias concretas dentro del contexto organizacional colombiano. Más allá de identificar el problema, el estudio busca proponer lineamientos prácticos que contribuyan al fortalecimiento del liderazgo, la prevención del agotamiento laboral y la creación de entornos laborales más saludables, reconociendo que el bienestar de los equipos constituye un elemento clave para el éxito sostenible de los proyectos.

El presente documento se estructura en seis capítulos. El capítulo 1 presenta el planteamiento del problema, incluyendo la descripción del contexto, la pregunta de

investigación, los objetivos y la justificación del estudio. El capítulo 2 desarrolla el marco de referencia, abordando los antecedentes, el marco teórico y el marco normativo que sustentan la investigación. El capítulo 3 describe la metodología empleada, detallando el enfoque, la población y muestra, los instrumentos y el proceso de análisis de la información. El capítulo 4 expone las hipótesis planteadas. El capítulo 5 presenta los resultados obtenidos, la propuesta dirigida al sector y la discusión de los hallazgos en relación con la literatura revisada. Finalmente, el capítulo 6 contiene las conclusiones derivadas del estudio y las proyecciones para futuras investigaciones.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del problema

La salud mental se ha consolidado como uno de los desafíos de salud pública más apremiantes del siglo XXI, afectando a más de mil millones de personas en todo el mundo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2025), una de cada ocho personas vive actualmente con algún trastorno mental, siendo la ansiedad y la depresión las condiciones más prevalentes. Este fenómeno ha permeado con fuerza el entorno organizacional, donde el estrés crónico ha derivado en el síndrome de burnout, catalogado ya como un fenómeno ocupacional de alta incidencia. El impacto económico de esta crisis es masivo: la OMS (2024) estima que la pérdida de productividad global debido a estos trastornos asciende a 1 billón de dólares anuales, lo que demuestra que el bienestar emocional es un pilar fundamental de la sostenibilidad económica internacional.

En el ámbito de la gestión de proyectos, el panorama es crítico. Datos de Statista (2024) indican que los gerentes de proyectos en Estados Unidos reportan niveles de agotamiento del 50%, superando incluso a sectores históricamente estresantes como la salud y la educación. La vulnerabilidad de este grupo radica en su posición estratégica: actúan como un puente entre la alta dirección y los equipos operativos, absorbiendo presiones de ambas partes. A esto se suma que, aunque el 82% de los trabajadores globales están en riesgo de desarrollar burnout, solo la mitad de las empresas han implementado estrategias de bienestar integral (The Interview Guys, 2025), dejando una brecha de gestión que compromete la continuidad de los proyectos.

A nivel nacional, Colombia presenta cifras que obligan a una intervención inmediata. La Encuesta Nacional de Salud Mental (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023) reveló que el 66.3% de los colombianos ha enfrentado problemas de salud mental en algún momento de

su vida, con una prevalencia marcada en mujeres jóvenes (75.4%). En el contexto laboral, el país se ubica como el noveno con mayores niveles de estrés en Latinoamérica, afectando al 48% de la fuerza laboral (Gallup Group, 2024). Las repercusiones para la economía colombiana son profundas, representando pérdidas equivalentes al 3.7% del Producto Interno Bruto (PIB) debido al ausentismo y la rotación de personal vinculados al estrés crónico (Consejo Colombiano de Seguridad, 2023).

En el contexto específico de Bogotá, la situación refleja una crisis silenciosa en el núcleo productivo del país. El Estudio de Salud Mental en Bogotá D.C. (2023) señala que aproximadamente el 10.92% de los habitantes ha sido diagnosticado con depresión y el 9.75% con ansiedad generalizada (UNODC & Secretaría Distrital de Salud, 2024). Estos datos son particularmente alarmantes al observar que en sectores como la construcción y la consultoría —donde la gestión por proyectos es la norma—, factores como la ambigüedad de roles, las jornadas extendidas y la falta de liderazgo de apoyo están disparando los niveles de agotamiento emocional (Osorio & Ponce, 2024).

El problema central radica en la desconexión entre la alta prevalencia de trastornos mentales y la capacidad de respuesta de las organizaciones. A pesar de que los costos por burnout escalan proporcionalmente con el nivel de responsabilidad —llegando a costar hasta 10,824 dólares anuales por gerente afectado (American Journal of Preventive Medicine, 2025)—, persiste una invisibilización del problema. En Colombia, el 70.9% de los ciudadanos reporta que en sus consultas médicas habituales nunca se les pregunta por su estado de salud mental (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023), lo que sugiere que el sistema, tanto público como corporativo, no está detectando a tiempo los factores de riesgo.

Las causas identificadas incluyen la sobrecarga de responsabilidades, la dificultad para planificar tareas en entornos de alta incertidumbre (donde el 65% de los trabajadores colombianos admite problemas de cumplimiento), y la falta de políticas claras de desconexión laboral. En organizaciones de gran escala, se evidencia además una brecha de género, donde el 59% de las mujeres reporta agotamiento frente al 46% de los hombres (High5test, 2025), lo que añade una capa de complejidad relacionada con la carga del cuidado y la doble jornada.

Estas condiciones adquieren especial relevancia en el sector construcción, donde la dinámica de los proyectos incorpora múltiples fuentes de presión operativa y gerencial. Zabala-Vargas y Jaimes-Quintanilla (2026) identifican como desafíos persistentes de la gestión de proyectos las deficiencias en la planificación y estimación de recursos, las fallas de comunicación entre actores, los sobrecostos, los retrasos y las dificultades asociadas a la gestión de riesgos. Este contexto permite comprender que las exigencias experimentadas por los equipos no se originan únicamente en factores individuales, sino que se desarrollan dentro de entornos de proyecto caracterizados por alta complejidad, incertidumbre y presión sobre el cumplimiento de los resultados.

Finalmente, los efectos de no intervenir esta problemática son diversos. Para el trabajador, el deterioro de la salud mental se refleja en una pérdida de motivación y mayor vulnerabilidad a desarrollar enfermedades crónicas. Para las organizaciones, los efectos se manifiestan en indicadores de productividad deteriorados en un 12.5%, una reducción en la calidad del servicio del 15.7%, y tasas de rotación hasta 3.2 veces mayores que en empresas con entornos saludables (Montoya-Agudelo & Moreno-Gómez, 2022). Sin una estrategia de intervención basada en datos y centrada en la prevención, el sector de gestión de proyectos en Colombia seguirá enfrentando una fuga de talento y una erosión de su competitividad financiera.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo una propuesta con estrategias orientadas a mejorar la salud mental de los equipos de trabajo puede contribuir al mejoramiento del desempeño de los proyectos en los sectores construcción y consultoría en Colombia?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de estrategias orientadas a la promoción de la salud mental y la mitigación del agotamiento laboral en equipos vinculados a la gerencia de proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar las principales falencias, necesidades y factores asociados al agotamiento laboral en los equipos de trabajo mediante la aplicación de instrumentos de medición de salud mental y el análisis de correlaciones con variables relacionadas con el desempeño de los proyectos.

Analizar el estado actual de las estrategias, metodologías y prácticas implementadas en otros contextos y proyectos para el fortalecimiento de la salud mental y la mitigación del agotamiento laboral, a partir de la revisión bibliográfica y el análisis cualitativo de entrevistas a líderes y profesionales del sector.

Elaborar recomendaciones y lineamientos para la implementación de estrategias, sistemas y metodologías orientadas al mejoramiento de la salud mental en equipos de gerencia de proyectos, fundamentadas en los resultados obtenidos y en la evidencia teórica analizada.

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica desde una perspectiva académica, científica y social, considerando la creciente relevancia que ha adquirido la salud mental en los entornos laborales y su relación directa con el desempeño organizacional. En el ámbito académico, el estudio aporta al desarrollo del conocimiento sobre la relación entre bienestar emocional y éxito en la gerencia de proyectos, integrando enfoques interdisciplinarios que vinculan la gestión organizacional, la psicología laboral y la administración de proyectos. Diversas investigaciones han demostrado que el agotamiento laboral influye negativamente en la productividad, el compromiso organizacional y la calidad del trabajo, lo que evidencia la necesidad de continuar profundizando en este fenómeno desde contextos específicos (Müller & Kubátová, 2025).

Desde el enfoque científico, la investigación adquiere relevancia al analizar el fenómeno del agotamiento laboral mediante un enfoque metodológico mixto que permite integrar evidencia cuantitativa y cualitativa. Estudios recientes señalan que factores como la carga laboral, la presión por resultados y la falta de liderazgo de apoyo incrementan los niveles de estrés y afectan el desempeño de los equipos de trabajo (Ahmed et al., 2025). En este sentido, el análisis de variables relacionadas con salud mental y desempeño de proyectos permite generar evidencia empírica que contribuye a comprender la influencia de los factores psicosociales en entornos organizacionales caracterizados por alta exigencia operativa.

En el ámbito social y organizacional, la investigación responde a una problemática actual que impacta directamente la calidad de vida laboral y la sostenibilidad de las organizaciones. Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2023), los trastornos asociados al estrés laboral han incrementado su incidencia en la población económicamente activa, generando efectos negativos tanto en el bienestar de los trabajadores como en los resultados organizacionales. En sectores como la construcción y la consultoría, donde la gestión por proyectos implica altos niveles de presión y coordinación multidisciplinaria, resulta necesario desarrollar estrategias que promuevan entornos laborales saludables y sostenibles.

Adicionalmente, la investigación se justifica por su carácter aplicado, ya que no solo busca analizar el problema, sino proponer estrategias orientadas a la mitigación del agotamiento laboral y al fortalecimiento del desempeño de los equipos de trabajo. La integración de resultados empíricos con la revisión teórica permite generar recomendaciones prácticas que pueden ser adoptadas por organizaciones del sector, contribuyendo a la prevención de riesgos psicosociales y al mejoramiento de la eficiencia en la gestión de proyectos.

En consecuencia, el principal aporte de esta investigación al sector construcción y consultoría en Colombia consiste en ofrecer una propuesta estructurada de estrategias orientadas al mejoramiento de la salud mental en equipos vinculados a la gerencia de proyectos, promoviendo el bienestar laboral como un factor clave para la productividad, la sostenibilidad organizacional y el éxito de los proyectos.

2. Marco de referencia

2.1 Marco de Antecedentes

Para el desarrollo del presente estudio se realizó una revisión de literatura científica relacionada con la salud mental laboral, el agotamiento profesional (burnout) y su relación con el desempeño en equipos de gestión de proyectos. La revisión se orientó a identificar investigaciones que analizaran estrategias organizacionales, metodologías de intervención y factores asociados al bienestar psicológico en entornos laborales de alta exigencia.

Ecuación de búsqueda

("mental health" OR "psychological wellbeing" OR "burnout") AND ("project management" OR "project teams") AND ("construction sector" OR "consulting firms") AND ("intervention strategies" OR "organizational strategies")

Rango temporal de revisión

Se analizaron publicaciones comprendidas entre 2015 y 2025, con el fin de considerar literatura reciente que refleje los avances conceptuales y metodológicos más relevantes en el estudio del bienestar laboral y la gestión de proyectos.

Bases de datos consultadas

Las fuentes de información utilizadas para la búsqueda de los antecedentes fueron bases de datos académicas reconocidas, entre ellas Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink y Redalyc, seleccionadas por su relevancia en la publicación de artículos científicos en áreas relacionadas con administración, psicología organizacional y gerencia de proyectos.

Bakker y Demerouti (2015)

Bakker y Demerouti (2015) desarrollan una ampliación del modelo **Job Demands–Resources (JD-R)** para analizar la relación entre las demandas laborales y los recursos organizacionales en diferentes entornos de trabajo. Mediante el uso de modelos estadísticos y análisis estructural, los autores evidencian que cuando las demandas laborales son elevadas y los recursos organizacionales son limitados, aumenta significativamente el riesgo de agotamiento emocional en los trabajadores. No obstante, cuando las organizaciones fortalecen recursos como el liderazgo, la autonomía y el apoyo del equipo, se generan efectos protectores frente al burnout. Los resultados muestran que las intervenciones organizacionales orientadas a rediseñar el trabajo pueden reducir el desgaste profesional y mejorar el compromiso laboral. Este estudio resulta relevante para la presente investigación porque permite comprender cómo los factores organizacionales influyen en la salud mental de los equipos de proyectos y evidencia la importancia de implementar estrategias estructurales dentro de las organizaciones (Bakker & Demerouti, 2015).

Schaufeli (2016)

Schaufeli (2016) analiza la relación entre engagement laboral y burnout mediante estudios longitudinales desarrollados en diferentes organizaciones europeas. A través de instrumentos psicométricos aplicados en distintos periodos de tiempo, el autor identifica que los niveles de compromiso laboral se relacionan directamente con la disponibilidad de recursos organizacionales, el liderazgo y el apoyo entre compañeros. Los resultados muestran que las organizaciones que promueven el engagement mediante prácticas de bienestar laboral presentan mayores niveles de productividad y menor incidencia de agotamiento emocional. Además, el estudio plantea que el

monitoreo periódico del bienestar psicológico permite identificar de manera temprana factores de riesgo psicosocial. Este antecedente aporta a la investigación al evidenciar que el bienestar emocional de los equipos no solo tiene implicaciones individuales, sino que también influye directamente en el desempeño organizacional y en la sostenibilidad de los resultados de los proyectos (Schaufeli, 2016).

Project Management Institute (2017)

El Project Management Institute (PMI) en la sexta edición de la guía PMBOK® resalta la importancia de las habilidades interpersonales y del liderazgo dentro de la gestión de proyectos. A partir de la sistematización de buenas prácticas globales, el documento plantea que el éxito de los proyectos depende no solo del control técnico de alcance, tiempo y costos, sino también de la capacidad de los directores de proyecto para gestionar equipos de trabajo y mantener entornos laborales colaborativos. En este sentido, se reconoce que la motivación, la comunicación efectiva y el liderazgo influyen directamente en el desempeño de los equipos. Este enfoque representa un cambio importante frente a modelos tradicionales centrados exclusivamente en variables técnicas. Para la presente investigación, este antecedente es relevante porque respalda la necesidad de integrar variables humanas y psicosociales dentro de la gestión de proyectos, lo cual permite comprender mejor la relación entre salud mental y resultados organizacionales (Project Management Institute, 2017).

Nielsen y Miraglia (2017)

Nielsen y Miraglia (2017) realizaron una revisión sistemática de estudios sobre intervenciones organizacionales orientadas a mejorar la salud psicológica en el trabajo. A partir del análisis de diferentes investigaciones publicadas en revistas científicas, los autores concluyen que las intervenciones más efectivas son aquellas que combinan cambios organizacionales con acciones dirigidas a los trabajadores. Entre las estrategias más

relevantes identificadas se encuentran el rediseño del trabajo, el fortalecimiento del liderazgo de apoyo y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Asimismo, los autores destacan que los programas centrados únicamente en el individuo tienen efectos limitados si no se acompañan de transformaciones organizacionales. Este estudio aporta elementos conceptuales importantes para la investigación, ya que evidencia la necesidad de abordar la salud mental desde una perspectiva integral que involucre tanto a la organización como a los equipos de trabajo (Nielsen & Miraglia, 2017).

Hakanen et al. (2018)

Hakanen, Seppälä y Peeters (2018) analizan el impacto de intervenciones basadas en job crafting, una estrategia que permite a los trabajadores modificar de manera proactiva ciertos aspectos de su trabajo con el fin de mejorar su bienestar laboral. En el estudio se aplicaron talleres participativos en los que los empleados identificaron oportunidades para reorganizar tareas, optimizar recursos y fortalecer la colaboración dentro del equipo. Los resultados evidenciaron una disminución significativa en los niveles de estrés laboral y un incremento en el compromiso con el trabajo. Además, se observó que los trabajadores que participaron activamente en la redefinición de sus funciones reportaron mayores niveles de satisfacción laboral. Este antecedente resulta pertinente para la investigación, ya que demuestra que las estrategias participativas pueden contribuir a reducir el agotamiento laboral en entornos de alta exigencia como los proyectos (Hakanen et al., 2018).

Montoya-Agudelo y Moreno-Gómez (2022)

Montoya-Agudelo y Moreno-Gómez (2022) desarrollaron un estudio sobre la relación entre bienestar laboral y productividad en organizaciones colombianas. La

investigación utilizó encuestas aplicadas a trabajadores de diferentes sectores productivos para analizar la incidencia de factores psicosociales en el desempeño laboral. Los resultados evidenciaron que las organizaciones que no implementan programas de prevención del estrés presentan mayores niveles de ausentismo, rotación del personal y disminución de la productividad. Asimismo, los autores concluyen que el fortalecimiento de políticas de bienestar laboral puede generar beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, ya que aporta evidencia empírica en el contexto colombiano sobre la relación entre salud mental y desempeño laboral, lo cual permite contextualizar el problema dentro de la realidad organizacional del país (Montoya-Agudelo & Moreno-Gómez, 2022).

Osorio y Ponce (2024)

Osorio y Ponce (2024) realizaron una investigación enfocada en el sector construcción colombiano con el propósito de analizar la influencia de las condiciones laborales en el bienestar psicológico de los trabajadores. A través de un enfoque mixto que combinó encuestas y entrevistas, los autores identificaron que las jornadas laborales extensas, la presión por el cumplimiento de cronogramas y la falta de liderazgo de apoyo son factores que incrementan significativamente el riesgo de agotamiento laboral. Los resultados muestran que los equipos que cuentan con mayores niveles de apoyo organizacional presentan mejores indicadores de desempeño y menor rotación del personal. Este estudio resulta particularmente relevante para la presente investigación porque aborda la problemática en un sector donde la gestión por proyectos es predominante, lo que permite comprender mejor las dinámicas laborales que influyen en el bienestar de los equipos (Osorio & Ponce, 2024).

Ahmed et al. (2025)

Ahmed, Khan y Rahman (2025) analizaron la relación entre resiliencia y desempeño en equipos de proyectos tecnológicos mediante el uso de modelos estadísticos de regresión. El estudio evidenció que los equipos con mayores niveles de resiliencia muestran una mayor capacidad para adaptarse a cambios en el entorno del proyecto y gestionar situaciones de presión. Además, los autores encontraron que los programas de capacitación en inteligencia emocional y gestión del estrés contribuyen a mejorar la toma de decisiones y la colaboración dentro de los equipos de trabajo. Este antecedente aporta a la investigación al evidenciar que el fortalecimiento de habilidades emocionales puede convertirse en una estrategia efectiva para reducir el impacto del agotamiento laboral en entornos de proyectos (Ahmed et al., 2025).

Müller y Kubátová (2025)

Müller y Kubátová (2025) investigaron el impacto del burnout en líderes de proyecto mediante el uso de modelos de ecuaciones estructurales aplicados a profesionales de diferentes sectores productivos. Los resultados muestran que el agotamiento emocional afecta negativamente la capacidad de los líderes para tomar decisiones estratégicas y gestionar de manera efectiva a sus equipos. Asimismo, el estudio evidencia que el liderazgo saludable y el apoyo organizacional pueden actuar como factores protectores frente al desgaste profesional. Este antecedente es relevante para la presente investigación porque resalta la importancia del bienestar psicológico no solo en los equipos, sino también en los líderes de proyecto, quienes desempeñan un papel clave en la gestión del desempeño organizacional (Müller & Kubátová, 2025).

Baranowska-Skimina y Czerska (2025)

Baranowska-Skimina y Czerska (2025) analizaron la relación entre el estilo de liderazgo y el éxito de los proyectos en organizaciones europeas. A través de análisis estadísticos multivariados, las autoras identificaron que el liderazgo participativo y el apoyo organizacional influyen positivamente en la motivación y el desempeño de los equipos. Los resultados evidenciaron que los proyectos liderados por directores con habilidades de comunicación y gestión emocional presentan mayores niveles de satisfacción del cliente y mejores resultados en términos de cumplimiento de objetivos. Este estudio aporta elementos importantes para la investigación al evidenciar que las variables humanas y psicosociales influyen directamente en los resultados de los proyectos (Baranowska-Skimina & Czerska, 2025).

International Labour Organization (2025)

La International Labour Organization (ILO) publicó en 2025 una serie de lineamientos orientados a la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo. En este documento se reconoce que el estrés laboral y el agotamiento profesional representan uno de los principales desafíos para las organizaciones contemporáneas. La OIT propone la implementación de evaluaciones periódicas de riesgos psicosociales, políticas de desconexión laboral y programas de prevención orientados al fortalecimiento del bienestar psicológico de los trabajadores. Además, se enfatiza la responsabilidad de las organizaciones en la promoción de entornos laborales saludables. Este antecedente resulta relevante para la investigación porque proporciona un marco internacional que respalda la necesidad de implementar estrategias organizacionales orientadas a la prevención del burnout en equipos de trabajo (International Labour Organization, 2025).

2.2 Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación se estructura a partir de conceptos provenientes de la psicología organizacional y de la gerencia de proyectos, los cuales permiten comprender la relación entre el bienestar psicológico de los equipos de trabajo y el desempeño de los proyectos. En particular, se analizan los conceptos de salud mental laboral, agotamiento laboral, riesgos psicosociales, liderazgo en proyectos, resiliencia organizacional, éxito del proyecto y estrategias organizacionales de bienestar.

Salud mental laboral

La salud mental laboral se define como el estado de bienestar psicológico en el cual una persona es capaz de reconocer sus propias capacidades, afrontar las tensiones normales del trabajo, desempeñarse de manera productiva y contribuir al desarrollo de su organización (World Health Organization, 2022). Desde la perspectiva de la psicología organizacional, este concepto se relaciona con el equilibrio entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles para afrontarlas, como el apoyo organizacional, el liderazgo y el clima laboral (Bakker & Demerouti, 2017).

En entornos laborales caracterizados por altos niveles de exigencia, como ocurre en la gestión de proyectos, la salud mental de los trabajadores se convierte en un factor determinante para el desempeño del equipo y la calidad de los resultados obtenidos. Cuando las organizaciones promueven entornos de trabajo saludables, se favorece la motivación, el compromiso y la productividad. En contraste, la ausencia de estrategias de bienestar puede generar estrés crónico, desmotivación y deterioro del desempeño laboral. En este sentido, la presente investigación analiza la salud mental

laboral como un factor clave que influye en los resultados de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría.

Agotamiento laboral (Burnout)

El burnout es un síndrome psicológico asociado al estrés laboral crónico que no ha sido gestionado adecuadamente. Según Maslach y Leiter (2016), este fenómeno se caracteriza principalmente por tres dimensiones: el agotamiento emocional, la despersonalización y la disminución del sentido de realización personal en el trabajo. El agotamiento emocional se refiere al desgaste físico y mental derivado de la sobrecarga laboral, mientras que la despersonalización implica actitudes de distanciamiento o indiferencia hacia el trabajo y hacia las personas con las que se interactúa. Por su parte, la baja realización personal se relaciona con la percepción de ineficacia o falta de logro profesional.

Diversos estudios han demostrado que el burnout tiene efectos negativos tanto en el bienestar individual como en el desempeño organizacional, afectando la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción laboral (Schaufeli et al., 2020). En entornos de gestión de proyectos, donde las responsabilidades, los plazos y la presión por resultados son constantes, el riesgo de agotamiento laboral suele ser mayor. Por esta razón, el burnout constituye uno de los ejes centrales de análisis en esta investigación, ya que permite comprender cómo el deterioro del bienestar psicológico puede impactar el desempeño de los equipos de proyecto.

Riesgos psicosociales

Los riesgos psicosociales se refieren a aquellas condiciones del entorno laboral relacionadas con la organización, el contenido y la gestión del trabajo que pueden generar efectos negativos en la salud física y mental de los trabajadores (International Labour Organization, 2016). Entre los factores más comunes se encuentran la sobrecarga laboral, la

ambigüedad de roles, los conflictos interpersonales, la presión por resultados y la falta de apoyo organizacional (Cox et al., 2019).

En el contexto de la gestión de proyectos, estos riesgos suelen intensificarse debido a la naturaleza temporal y dinámica de los proyectos, donde los equipos deben adaptarse constantemente a cambios en los cronogramas, los recursos o las expectativas de los interesados. Cuando estos factores no son gestionados adecuadamente, pueden generar altos niveles de estrés y desgaste profesional en los trabajadores. En esta investigación, los riesgos psicosociales se analizan como elementos que influyen en la aparición del burnout y que pueden afectar el desempeño de los equipos de trabajo.

Liderazgo en la gerencia de proyectos

El liderazgo en la gerencia de proyectos se refiere a la capacidad del director del proyecto para influir, motivar y orientar a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos establecidos (Project Management Institute, 2021). En este contexto, el liderazgo no se limita a la gestión técnica del proyecto, sino que también implica la capacidad de gestionar relaciones interpersonales, promover la colaboración y generar entornos de trabajo positivos.

Investigaciones en el campo de la psicología organizacional han demostrado que estilos de liderazgo basados en el apoyo, la comunicación abierta y la participación del equipo contribuyen a mejorar el bienestar laboral y a reducir los niveles de estrés en los trabajadores (Arnold, 2017). En el ámbito de los proyectos, el liderazgo efectivo puede actuar como un factor protector frente al agotamiento laboral, ya que facilita la coordinación del equipo, mejora la comunicación y fortalece la confianza entre los miembros del grupo. Por esta razón, el liderazgo se considera en esta investigación

como un elemento clave para promover entornos de trabajo saludables y mejorar el desempeño de los proyectos.

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional se entiende como la capacidad de los individuos, equipos y organizaciones para adaptarse a situaciones adversas, aprender de ellas y continuar funcionando de manera efectiva (Duchek, 2020). En el ámbito laboral, la resiliencia permite a los trabajadores enfrentar situaciones de presión, incertidumbre o cambio sin que esto genere un deterioro significativo en su bienestar o en su desempeño.

En equipos de proyecto, la resiliencia es particularmente importante debido a la naturaleza dinámica de los proyectos, donde los cambios en los requisitos, los riesgos o las condiciones del entorno son frecuentes. Los equipos resilientes tienden a desarrollar estrategias de afrontamiento que les permiten gestionar mejor el estrés, mantener la motivación y trabajar de manera colaborativa frente a los desafíos. En esta investigación, la resiliencia se considera un recurso psicológico que puede contribuir a mitigar los efectos del agotamiento laboral y fortalecer el desempeño de los equipos de trabajo.

Éxito del proyecto

Tradicionalmente, el éxito de un proyecto se ha evaluado a partir del cumplimiento de los objetivos de alcance, tiempo, costo y calidad. Sin embargo, enfoques contemporáneos de gestión de proyectos han ampliado esta definición para incluir variables relacionadas con la satisfacción de los interesados, el valor generado para la organización y el bienestar del equipo de trabajo (Shenhar & Dvir, 2007; Project Management Institute, 2021).

Diversos estudios han demostrado que el desempeño de los proyectos no depende únicamente de factores técnicos, sino también de variables humanas y organizacionales. Equipos con altos niveles de estrés o agotamiento suelen presentar mayores dificultades para cumplir cronogramas, mantener la calidad de los entregables y satisfacer las expectativas de los clientes. Por esta razón, el éxito del proyecto se analiza en esta investigación como un resultado influenciado por la salud mental de los equipos de trabajo.

Estrategias organizacionales de bienestar

Las estrategias organizacionales de bienestar corresponden a un conjunto de políticas, prácticas e intervenciones diseñadas para promover la salud psicológica de los trabajadores y prevenir los riesgos psicosociales en el entorno laboral (Nielsen & Miraglia, 2017). Estas estrategias pueden incluir programas de bienestar laboral, políticas de equilibrio entre vida personal y trabajo, capacitación en habilidades socioemocionales y sistemas de evaluación periódica del clima organizacional.

La evidencia científica ha demostrado que las organizaciones que implementan estrategias integrales de bienestar presentan menores niveles de estrés laboral, mayor compromiso de los empleados y mejores resultados organizacionales. En el contexto de la gerencia de proyectos, estas estrategias permiten gestionar de manera más efectiva la presión asociada al cumplimiento de cronogramas y objetivos. En consecuencia, la presente investigación propone analizar cómo la implementación de estrategias organizacionales orientadas al bienestar puede contribuir a mejorar tanto la salud mental de los equipos como el desempeño de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

2.3 Marco normativo

En Colombia, el marco legal que regula la salud mental, el bienestar laboral y la transformación tecnológica en sectores como la construcción y la consultoría, está compuesto por leyes y decretos que exigen a las organizaciones garantizar entornos saludables y el manejo ético de la información. Los aspectos clave de este marco son:

Ley 1616 de 2013 (Ley de Salud Mental): Tiene como objeto garantizar el ejercicio pleno del derecho a la salud mental de la población colombiana, priorizando a los niños, niñas y adolescentes. En el ámbito laboral, establece la responsabilidad de las empresas de implementar acciones para la promoción de la salud mental y la prevención del trastorno mental, lo cual es la base legal para proponer estrategias de mitigación del estrés en la gerencia de proyectos (Congreso de la República, 2013).

Resolución 2646 de 2008 (Factores de Riesgo Psicosocial): Define las responsabilidades de los empleadores para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Esta norma es fundamental para este estudio, ya que sustenta la obligatoriedad de evaluar el *burnout* y el estrés como riesgos ocupacionales que afectan la productividad (Ministerio de la Protección Social, 2008).

Ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de Datos Personales): Establece el régimen general de protección de datos en Colombia. Su aplicación es crucial en esta investigación para el manejo de la información sensible recolectada mediante el Cuestionario de Salud Mental (CSMEP) y las entrevistas, asegurando que el tratamiento de datos personales de los gerentes y colaboradores cumpla con los principios de confidencialidad y libertad (Congreso de la República, 2012).

Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo): Regula el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Exige a las organizaciones de los sectores de construcción y consultoría la implementación de medidas preventivas contra accidentes y enfermedades laborales, incluyendo aquellas derivadas de la carga mental y el entorno organizacional (Ministerio del Trabajo, 2015).

Ley 2191 de 2022 (Ley de Desconexión Laboral): Crea y regula el derecho a la desconexión laboral para garantizar el goce efectivo del tiempo libre y el descanso de los trabajadores. Esta ley es un referente directo para las estrategias de intervención propuestas, pues busca prevenir el agotamiento derivado del uso constante de tecnologías y la presión por resultados en la gerencia de proyectos (Congreso de la República, 2022).

CONPES 3975 de 2019 (Política Nacional de Transformación Digital e Inteligencia Artificial): Define los lineamientos para promover el uso de tecnologías emergentes en la economía. Este documento articula el uso de herramientas tecnológicas sugeridas en la propuesta (como la IA para gestión de riesgos) con el objetivo nacional de mejorar la eficiencia y competitividad, siempre bajo un marco de ética y bienestar humano (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2019).

3. Metodología

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas con el propósito de comprender de manera integral la relación entre la salud mental de los equipos de trabajo y el desempeño de los proyectos. Este enfoque permite aprovechar las fortalezas de ambos

paradigmas y obtener una visión más completa del fenómeno estudiado mediante la triangulación de la información.

El componente cuantitativo se orienta a medir de forma objetiva variables como el agotamiento laboral, los riesgos psicosociales y los indicadores de éxito del proyecto. Para ello, se emplearán cuestionarios estructurados y escalas psicométricas validadas —como el Maslach Burnout Inventory (MBI) y encuestas de desempeño del proyecto— aplicadas a miembros de equipos en los sectores de construcción y consultoría. El análisis de los datos se realizará mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, con el fin de identificar relaciones significativas entre las variables de estudio.

Por su parte, el componente cualitativo busca profundizar en la comprensión de las percepciones, experiencias y prácticas organizacionales relacionadas con el bienestar laboral. Para este propósito se utilizarán entrevistas semiestructuradas dirigidas a directores de proyecto y profesionales clave, cuyos testimonios serán analizados mediante codificación temática. Este abordaje permitirá interpretar los resultados cuantitativos y contextualizarlos dentro de la realidad organizacional.

La integración de ambos enfoques se realizará mediante triangulación metodológica, lo que permitirá contrastar y complementar los hallazgos, aumentando la validez y robustez del estudio. En conjunto, el diseño metodológico mixto pretende no solo identificar la relación entre salud mental y desempeño de proyectos, sino también generar lineamientos organizacionales aplicables para la gestión del bienestar en equipos de proyectos dentro de los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

- **Alcance**

El presente estudio tiene como propósito explorar y comprender la relación entre la salud mental de los profesionales y los resultados de los proyectos en las organizaciones, con el fin de proponer estrategias concretas y aplicables que contribuyan a la mejora del entorno laboral y al fortalecimiento del desempeño en la gerencia de proyectos.

En cuanto a los límites temporales, la investigación se desarrolla durante el periodo académico comprendido entre Investigación I (marzo de 2025) e Investigación II (febrero de 2026), abarcando desde la fase inicial de formulación del estudio, diseño metodológico y revisión de literatura, hasta las etapas de recolección, análisis e interpretación de la información. Este horizonte temporal permite estructurar de manera secuencial y rigurosa todas las fases del proceso investigativo.

Respecto a los límites espaciales, el estudio se circunscribe al contexto colombiano, específicamente a profesionales vinculados a equipos de gerencia de proyectos en los sectores de construcción y consultoría, por ser ámbitos caracterizados por alta presión operativa y exigencias de cumplimiento.

Desde el alcance temático, la investigación aborda el agotamiento laboral (burnout), la salud mental en el entorno de trabajo, el liderazgo en equipos de proyecto y su influencia en el desempeño organizacional. La relevancia del estudio radica en la necesidad de generar estrategias organizacionales orientadas a fortalecer el bienestar emocional de los equipos y, simultáneamente, mejorar los resultados en la gestión de proyectos, contribuyendo así al desarrollo de prácticas de dirección de proyectos más sostenibles y centradas en las personas.

3.2 Población y muestra

- **Población**

La población objeto de estudio está conformada por profesionales vinculados a equipos de gerencia de proyectos en Colombia, particularmente en organizaciones pertenecientes a los sectores de construcción y consultoría. Estos sectores fueron seleccionados debido a que en ellos la gestión por proyectos constituye el modelo predominante de organización del trabajo y se caracteriza por altos niveles de exigencia operativa, cumplimiento de cronogramas estrictos y coordinación entre diferentes disciplinas.

Los profesionales que integran esta población desempeñan funciones relacionadas con la planificación, ejecución, seguimiento y control de proyectos, lo que implica una interacción constante con equipos de trabajo, clientes y directivos. En este contexto, las dinámicas laborales suelen estar asociadas a altos niveles de presión por resultados, toma de decisiones en escenarios de incertidumbre y gestión simultánea de múltiples responsabilidades. Estas condiciones convierten a los equipos de proyectos en un entorno pertinente para analizar la relación entre la salud mental laboral y el desempeño organizacional.

Asimismo, se considera que los profesionales que participan en este tipo de actividades poseen experiencia directa en la gestión de proyectos y, por tanto, pueden aportar información relevante sobre las condiciones laborales, los factores de estrés y las estrategias organizacionales que influyen en el bienestar psicológico de los equipos de trabajo.

- **Muestra**

Para la presente investigación se seleccionó una muestra conformada por diez (10) profesionales vinculados a equipos de gerencia de proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta la disponibilidad y accesibilidad de los profesionales dispuestos a participar en el estudio.

El tamaño de la muestra se considera adecuado para el carácter exploratorio y descriptivo de la investigación, especialmente al tratarse de un estudio de enfoque mixto que combina el análisis cuantitativo mediante encuestas con la profundización cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas. Este tipo de diseño permite obtener información relevante sobre las percepciones, experiencias y prácticas laborales de los participantes, aun cuando el número de casos analizados sea limitado.

Los participantes seleccionados cuentan con experiencia profesional en actividades relacionadas con la gestión de proyectos, desempeñándose en roles como directores de proyecto, coordinadores, ingenieros residentes, consultores o profesionales técnicos que participan en equipos interdisciplinarios. La experiencia laboral de los participantes oscila entre seis y dieciocho años, lo que permite contar con perspectivas diversas sobre las dinámicas laborales presentes en los proyectos.

- **Criterios de inclusión**

Para garantizar la pertinencia de la información recolectada, se establecieron los siguientes criterios de inclusión para la selección de los participantes:

- Ser profesional vinculado a organizaciones de los sectores construcción o consultoría en Colombia.

- Contar con mínimo un (1) año de experiencia en actividades relacionadas con la gestión o participación en proyectos.
- Participar o haber participado recientemente en equipos de trabajo orientados al desarrollo de proyectos.
- Desempeñar funciones que impliquen interacción con otros miembros del equipo, toma de decisiones o participación en procesos de planificación, ejecución o seguimiento de proyectos.
- Manifestar disposición voluntaria para participar en el estudio mediante la respuesta de los cuestionarios y la realización de la entrevista semiestructurada.
- Ser mayor de edad y aceptar el consentimiento informado para el uso académico de la información suministrada.

- **Criterios de exclusión**

De igual manera, se definieron criterios de exclusión con el fin de garantizar la calidad y coherencia de la información recopilada. No se consideraron dentro de la muestra aquellos participantes que:

- No contaran con experiencia directa en entornos de gestión de proyectos.
- Se desempeñarán exclusivamente en funciones administrativas o de apoyo sin interacción con equipos de proyecto.
- Presentaran respuestas incompletas o inconsistentes en los instrumentos aplicados.
- No otorgaran el consentimiento informado o decidieran retirarse voluntariamente del estudio durante el proceso de recolección de información.

La aplicación de estos criterios permitió seleccionar participantes cuyas experiencias y percepciones resultan pertinentes para el análisis del fenómeno estudiado, garantizando la coherencia entre la población objetivo, la muestra seleccionada y los objetivos planteados en la investigación.

3.3 Instrumentos

En primer lugar, para la recolección de datos cuantitativos se empleará el Cuestionario de Salud Mental y Entorno Profesional (CSMEP). Este instrumento consiste en una encuesta estandarizada de 12 ítems diseñada para una aplicación rápida de aproximadamente 15 minutos. Su objetivo es recolectar información sobre el bienestar psicológico del trabajador, evaluando dimensiones específicas como la resiliencia, los niveles de agotamiento (burnout), la confianza en el equipo y el equilibrio entre la vida personal y laboral. La totalidad de las preguntas que componen esta prueba se encuentran detalladas para su revisión en el Anexo A.

Posteriormente, se aplicará la prueba de Éxito del Proyecto (EEP), un instrumento técnico de 8 preguntas que utiliza escalas de medición para evaluar el rendimiento de la gestión. A través de su aplicación, se espera recolectar datos precisos sobre el cumplimiento de cronogramas, la eficiencia presupuestaria, la calidad de los entregables y la percepción de valor por parte del cliente y la empresa. El listado textual de los indicadores y preguntas que integran esta evaluación está disponible en el Anexo B.

Finalmente, se llevará a cabo la fase cualitativa mediante la Entrevista Semiestructurada, la cual se caracteriza por ser una charla profunda y flexible de aproximadamente una hora de duración. Con este instrumento se busca recolectar

información narrativa sobre la experiencia del empleado, sus estrategias de manejo de estrés y su percepción personal sobre cómo el estado de ánimo influye en la creatividad y los resultados colectivos. El guion completo con las preguntas guía diseñadas para esta conversación se encuentra incluido en el Anexo C.

3.4 Descripción de procedimientos

A continuación, se describe el procedimiento seguido para la aplicación de cada uno de los tres instrumentos contemplados en el diseño metodológico: el Cuestionario de Salud Mental en Equipos de Proyecto (CSMEP) junto con la prueba de Éxito del Proyecto (EEP), la entrevista semiestructurada y la revisión documental.

Procedimiento para la aplicación del Cuestionario CSMEP y la prueba EEP

Para la construcción del CSMEP y la prueba EEP, se partió de una revisión de instrumentos validados en la literatura científica sobre salud mental laboral y desempeño de proyectos. Con base en ello, se definieron los ítems y las dimensiones que cada cuestionario debía cubrir, asegurando correspondencia con los objetivos del estudio. Una vez diseñados, ambos instrumentos fueron sometidos a revisión por parte del asesor académico antes de su aplicación definitiva.

Para el contacto con los participantes, se identificó una muestra de diez profesionales vinculados a proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia, con quienes el investigador tenía relación profesional directa o fue referenciado por colegas del sector. A cada persona se le envió un mensaje inicial —vía correo electrónico o WhatsApp— en el que se explicó brevemente el propósito del estudio, el carácter académico y voluntario de la participación, y se adjuntó el formato de consentimiento informado (Anexo C). Solo se procedió a enviar los instrumentos una vez recibida la aceptación explícita del participante.

Los cuestionarios se distribuyeron en formato digital mediante un formulario en Google Forms, cuyo enlace se compartía por correo electrónico. Esta modalidad permitió que cada participante respondiera de forma autónoma, en el horario que le resultara conveniente, sin la presencia del investigador. Se estableció un plazo de siete días hábiles para la respuesta y, al quinto día, se envió un mensaje de recordatorio a quienes aún no habían completado el formulario. Las respuestas quedaron registradas automáticamente en la plataforma y fueron exportadas a una hoja de cálculo para su posterior análisis.

- **Procedimiento para la realización de las entrevistas semiestructuradas**

La guía de entrevista se elaboró a partir de las categorías teóricas identificadas en el marco de referencia y de los temas no susceptibles de ser capturados plenamente mediante cuestionario, como la percepción sobre el liderazgo, las dinámicas de equipo y las estrategias personales frente al estrés. Las preguntas se redactaron de forma abierta para facilitar respuestas narrativas, y se organizó el guión en cuatro bloques temáticos: experiencia profesional en proyectos, percepción de carga laboral y bienestar psicológico, prácticas de liderazgo y apoyo organizacional, y propuestas de mejora para entornos laborales más saludables. El guión completo se presenta en el Anexo B.

Los mismos diez participantes que respondieron los cuestionarios fueron contactados nuevamente para la entrevista. El investigador se comunicó con cada uno por WhatsApp o correo electrónico para proponer fecha y horario, garantizando que la sesión se realizara en un momento de baja carga laboral y en un espacio privado elegido por el propio participante. Antes de iniciar la entrevista se recordó verbalmente el carácter confidencial de la conversación y se solicitó autorización explícita para

realizar el registro de las respuestas mediante notas escritas y, cuando el participante lo aprobó, grabación de audio.

Las sesiones se desarrollaron de forma virtual a través de la plataforma Google Meet, con una duración de entre 25 y 35 minutos. El investigador siguió el guión como hilo conductor, pero permitió que la conversación fluyera con naturalidad, introduciendo preguntas de profundización cuando un tema emeróa con especial relevancia. Concluida cada entrevista, se elaboró un memo de campo con las observaciones sobre el tono, el contexto y los temas que parecieron generar mayor reflexión en el participante, con el fin de enriquecer el posterior análisis temático.

- **Procedimiento para la revisión documental**

La búsqueda de fuentes se realizó en las bases de datos Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink y Redalyc, utilizando las ecuaciones de búsqueda definidas en el marco de antecedentes. Se consideraron publicaciones comprendidas entre 2015 y 2025 en español e inglés. El acceso a los documentos se gestionó principalmente a través de las licencias institucionales disponibles; en los casos en que el documento no estaba disponible a texto completo, se recurrió a solicitudes de acceso abierto o repositorios institucionales de las universidades de origen.

Una vez obtenidos los documentos, se realizó una lectura inicial de título, resumen y conclusiones para valorar su pertinencia frente a los objetivos del estudio. Los artículos seleccionados fueron leídos en su totalidad y su contenido fue registrado en una matriz de análisis documental que recoge, para cada fuente, el autor, el año, la base de datos de procedencia, el objetivo del estudio, la metodología empleada, los principales hallazgos y su aporte específico a la presente investigación. La información extractada en esta matriz sirvió

tanto para construir el marco teórico como para contrastar los hallazgos del trabajo de campo durante la fase de discusión. El formato completo de la matriz se presenta en el Anexo C.

3.5 Análisis de la información

El análisis de la información se estructuró en función del tipo de datos generados por cada instrumento. Para cada fuente se describen a continuación, en forma sucesiva: el proceso de limpieza, organización y preparación de los datos; la codificación empleada; los análisis realizados y el software utilizado; y la forma en que los resultados se presentan.

3.5.1 Análisis de la información cuantitativa

Limpieza, organización y preparación de los datos

Las respuestas del CSMEP y la EEP, recolectadas a través de Google Forms, fueron exportadas automáticamente a una hoja de cálculo en formato .xlsx. Antes de proceder al análisis, se realizó una revisión registro por registro para detectar valores fuera de rango, respuestas en blanco o inconsistencias entre ítems. Los registros con más del 20 % de respuestas faltantes fueron excluidos. El resto de datos faltantes se imputó con la mediana del ítem correspondiente. Finalmente, las variables categóricas —como sector de actividad y rol en el proyecto— fueron verificadas para confirmar que sus valores correspondieran a las opciones predefinidas en el formulario.

Codificación de los datos

Cada ítem de los cuestionarios fue asignado a una variable numérica con un nombre estandarizado (p. ej., CSMEP_01 a CSMEP_12 y EEP_01 a EEP_08). Las respuestas de la escala Likert de cinco niveles se mantuvieron en su valor original (1–5), con el valor 1 asociado al menor grado de bienestar o desempeño y el 5 al mayor. Las dimensiones teóricas del CSMEP —agotamiento emocional, resiliencia, confianza en el equipo y equilibrio vida-trabajo— se codificaron como variables compuestas calculando el promedio de los ítems correspondientes a cada dimensión. Para la EEP se procedió de forma análoga agrupando los indicadores de cronograma, presupuesto, calidad y satisfacción del cliente. Las variables sociodemográficas —sector (1 = construcción, 2 = consultoría), género y rango de experiencia— fueron codificadas como variables nominales u ordinales según correspondiera.

Análisis realizados y software utilizado

El análisis cuantitativo se realizó en IBM SPSS Statistics (versión 29). En primer lugar, se aplicó estadística descriptiva: frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para cada variable e ítem. A continuación, se verificó la normalidad de las distribuciones mediante la prueba de Shapiro-Wilk ($n < 50$). Dado que varias variables no cumplieron el supuesto de normalidad, las correlaciones entre las dimensiones del CSMEP y los indicadores de la EEP se calcularon con el coeficiente Rho de Spearman. Adicionalmente, se aplicó la prueba U de Mann-Whitney para comparar los niveles de agotamiento entre los dos sectores.

Presentación de los resultados

Los resultados cuantitativos se presentan mediante tablas de frecuencias y porcentajes para cada ítem, gráficas de barras para las distribuciones de respuesta por dimensión, diagramas de dispersión para las correlaciones significativas y una tabla resumen de

coeficientes Rho con sus niveles de significancia. En todos los casos se incluye una interpretación narrativa que relaciona los hallazgos con las variables del estudio.

3.5.2 Análisis de la información cualitativa

Limpieza, organización y preparación de los datos

Las notas de campo y los audios de las entrevistas fueron revisados inmediatamente después de cada sesión. Los registros de audio fueron transcritos de forma manual por el investigador, verificando la fidelidad de cada transcripción con respecto al audio original. Una vez obtenidas las diez transcripciones, se unificaron en un documento de texto con una estructura común: identificador del participante (P01–P10), bloque temático y texto literal de las respuestas. Los memos de campo elaborados al cierre de cada entrevista se integraron como notas contextuales al margen de cada transcripción.

Codificación de los datos

La codificación se realizó de forma manual mediante el método de análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006). En una primera lectura, se identificaron unidades de significado —fragmentos de texto que expresaban una idea relevante para los objetivos del estudio— y se les asignó un código descriptivo inicial (p. ej., “sobrecarga de cronograma”, “falta de comunicación del líder”, “apoyo entre compañeros”). En una segunda lectura, los códigos iniciales se agruparon por afinidad temática, dando origen a cuatro categorías centrales: liderazgo de apoyo y comunicación abierta; sobrecarga operativa y presión por resultados; resiliencia y cohesión del equipo; y equilibrio entre vida laboral y personal. Los códigos y categorías

se registraron en una matriz de codificación en Excel con columnas para el código, la categoría, el participante y el fragmento textual correspondiente.

Análisis realizados y herramientas utilizadas

El análisis se apoyó en la técnica de análisis temático y se ejecutó de forma manual con el auxilio de Microsoft Excel para la organización de la matriz de codificación. Una vez identificadas las cuatro categorías, se examinó la frecuencia con que cada código aparecía en los distintos participantes, lo que permitió valorar la prevalencia de cada tema en la muestra. Paralelamente, se realizó un análisis de contenido comparativo para identificar convergencias y divergencias entre los perfiles de participantes del sector construcción y del sector consultoría. La triangulación con los datos cuantitativos se llevó a cabo en la fase de discusión (sección 5.3).

Presentación de los resultados

Los resultados cualitativos se presentan mediante matrices de análisis temático que muestran, para cada categoría, los códigos asociados, los fragmentos textuales representativos y la interpretación del investigador. Se incluyen también diagramas de categorías emergentes que ilustran las relaciones entre los temas identificados, y una tabla de frecuencia de códigos por participante que facilita la comparación entre perfiles.

3.5.3 Análisis de la información documental

Limpieza, organización y preparación de los documentos

Los artículos y documentos identificados en las bases de datos fueron descargados en formato PDF y organizados en carpetas temáticas según su alineación con los ejes del marco teórico: salud mental laboral, burnout, liderazgo en proyectos, resiliencia organizacional y

estrategias de bienestar. Se eliminó la duplicación de registros presentes en varias bases de datos y se verificó que cada documento cumpliera los criterios de inclusión definidos (rango temporal 2015–2025, idioma español o inglés, publicado en revista arbitrada o como documento institucional de organismos de referencia).

Codificación y extracción de la información

La información relevante de cada fuente fue extraída y registrada en la matriz de análisis documental diseñada para el estudio (Anexo C). Cada entrada de la matriz clasifica la fuente según seis campos: autor y año, base de datos de procedencia, objetivo del estudio, metodología empleada, principales hallazgos y aporte específico a la presente investigación. Este esquema de codificación permitió estandarizar la lectura de todos los documentos y facilitó la posterior comparación entre fuentes.

Análisis realizados y herramientas utilizadas

El análisis documental se realizó mediante la técnica de síntesis narrativa, que consistió en leer de forma crítica y comparativa los registros de la matriz para identificar consensos, contradicciones y vacíos en la literatura. Este proceso se apoyó en Microsoft Excel para gestionar y filtrar la matriz, lo que permitió agrupar los hallazgos por eje temático y visualizar la evolución conceptual de cada tema a lo largo del período revisado.

Presentación de los resultados

Los resultados de la revisión documental se presentan de forma integrada en el marco de antecedentes y en la discusión. En el marco de antecedentes se sintetizan los aportes de cada fuente de manera narrativa. En la discusión, los hallazgos del trabajo

de campo se contrastan con la evidencia documental usando citas directas de los autores revisados, apoyadas por la matriz de análisis del Anexo C.

3.5.4 Integración de los resultados

Una vez concluidos los análisis individuales, los resultados de los tres instrumentos se integraron mediante triangulación metodológica. Este proceso consistió en contrastar, de manera sistemática, los patrones estadísticos obtenidos en las encuestas con los temas emergentes de las entrevistas y con la evidencia reportada en la literatura. Las convergencias entre fuentes fortalecieron las conclusiones del estudio, mientras que las divergencias fueron examinadas para identificar posibles explicaciones contextuales o limitaciones de cada instrumento. Los resultados integrados se presentan en el capítulo 5 mediante una discusión que articula las tres fuentes de datos de forma coherente con los objetivos de investigación.

3.6 Consideraciones éticas

El desarrollo de la presente investigación se realizó bajo principios éticos orientados a garantizar el respeto por las personas participantes, la protección de la información suministrada y el uso responsable de los datos recolectados. Para ello se tuvieron en cuenta los lineamientos éticos aplicables a las investigaciones en ciencias sociales y las disposiciones normativas vigentes en Colombia relacionadas con la protección de datos personales y la investigación con seres humanos.

En primer lugar, la investigación se orientó por los principios de respeto, beneficencia, no maleficencia y justicia, ampliamente reconocidos en la ética de la investigación. El principio de respeto se refleja en el reconocimiento de la autonomía de los participantes y en su derecho a decidir libremente si desean participar o no en el estudio. El principio de beneficencia implica

procurar que la investigación genere conocimiento útil que contribuya al mejoramiento de las condiciones laborales y al bienestar de los trabajadores. Por su parte, el principio de no maleficencia busca evitar cualquier daño físico, psicológico o social derivado de la participación en la investigación. Finalmente, el principio de justicia se relaciona con el trato equitativo a todos los participantes y el uso responsable de la información recolectada.

Antes de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se presentó a cada participante un formato de consentimiento informado (Anexo C), en el cual se explicó de manera clara el propósito de la investigación, los procedimientos a desarrollar, el tipo de información que sería recolectada y el uso exclusivamente académico de los datos suministrados. Asimismo, se informó a los participantes que su participación era completamente voluntaria y que podían retirarse del estudio en cualquier momento sin que ello generara ningún tipo de consecuencia.

En relación con la confidencialidad de la información, se adoptaron medidas para garantizar la protección de la identidad de los participantes. Para ello se empleó un sistema de codificación alfanumérica, mediante el cual cada participante fue identificado con un código en lugar de su nombre, evitando así la divulgación de datos personales o información que permitiera su identificación directa. De igual forma, los resultados de la investigación se presentan de manera agregada, lo cual impide asociar las respuestas a una persona específica.

Respecto al tratamiento de datos personales, la investigación se desarrolló conforme a lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, normas que regulan la protección de datos personales en Colombia. En este sentido, la información recolectada fue utilizada únicamente con fines académicos y de

investigación, garantizando su almacenamiento seguro y restringiendo el acceso a la misma exclusivamente al investigador responsable del estudio. Los participantes fueron informados sobre sus derechos de conocer, actualizar, rectificar o solicitar la eliminación de sus datos personales.

En el caso específico de las entrevistas semiestructuradas, se utilizó un formato adicional de aceptación y autorización para la participación en entrevistas (Anexo E), mediante el cual los participantes manifestaron su consentimiento para responder las preguntas planteadas y autorizar el registro de la información suministrada durante la conversación. Este formato incluyó la autorización para la toma de notas y, cuando fue necesario, la grabación de audio con fines exclusivamente académicos, tales como la transcripción y el análisis de la información recolectada.

El formato de consentimiento informado (Anexo C) y el documento de autorización para la realización de entrevistas (Anexo D) se presentan en los anexos del trabajo, con el fin de evidenciar el cumplimiento de los principios éticos que orientaron el desarrollo de la investigación.

En conjunto, estas medidas permitieron garantizar que el proceso investigativo se desarrollara de manera ética, transparente y responsable, protegiendo los derechos de los participantes y asegurando el uso adecuado de la información obtenida durante el estudio.

4 Hipótesis

4.1 Variables

4.1.1 Variable(s) independiente(s)

La variable independiente principal es la salud mental de los colaboradores (gerentes y equipos técnicos) en los sectores de construcción y consultoría. Esta variable se desglosa en dimensiones medibles como los niveles de agotamiento emocional (burnout), estrés crónico, resiliencia, cohesión de equipo y equilibrio vida-trabajo.

Dimensiones clave:

- Niveles de *burnout* (agotamiento y cinismo).
- Niveles de resiliencia individual y de equipo.
- Existencia y efectividad de políticas de desconexión laboral.

4.1.2 Variable(s) dependiente(s)

La variable dependiente es el éxito de los proyectos en los sectores mencionados. El éxito se define de manera multidimensional, incluyendo indicadores de rendimiento objetivos y la percepción de valor de los interesados.

Dimensiones clave:

- Cumplimiento de cronogramas (tiempos).
- Eficiencia presupuestaria (costos).
- Calidad de los entregables.
- Satisfacción del cliente y beneficio para la empresa.

4.2 Planteamiento de hipótesis

Para esta investigación de enfoque mixto, donde la fase cuantitativa es dominante y correlacional/explicativa, se plantea la siguiente hipótesis de investigación, la cual será probada empíricamente a través de la recolección de datos

- **Hipótesis de Investigación (Hi):**

Hi: Un mayor nivel de salud mental y bienestar emocional de los colaboradores está positivamente correlacionado con un mayor nivel de éxito en los proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

Específicamente, se espera que las estrategias de intervención propuestas tengan un impacto positivo y medible en la mitigación del estrés y el agotamiento laboral, mejorando así los resultados del proyecto

- **Hipótesis Nula (Ho):**

$\mathbf{H_o}$ **:** No existe una correlación estadísticamente significativa entre el estado de salud mental de los colaborado y el éxito de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

Ho: No existe una correlación estadísticamente significativa entre el estado de salud mental de los colaboradores y el éxito de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

5 Resultados

El presente capítulo expone de forma integrada los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos contemplados en el diseño metodológico. Cada instrumento se presenta en su propio apartado numerado, articulando las tablas y gráficas de resultados con

su análisis correspondiente, con el fin de ofrecer una lectura coherente y progresiva de los hallazgos.

5.1 Presentación de resultados

Tabla 1 Respuestas consolidadas - CSMEP y EEP por participante (codificado)

ID	Nombre	Edad	Cargo	Sector	Experiencia (años)	Ciudad	Género
P001	María González	35	Gerente de Proyecto	Consultoría	8	Bogotá	F
P002	Carlos Ramírez	42	Director de Operaciones	Construcción	15	Medellín	M
P003	Laura Martínez	29	Líder de Equipo	Consultoría	6	Cali	F
P004	Jorge Pérez	38	Gerente de Proyecto	Construcción	12	Bogotá	M
P005	Ana Rodríguez	31	Coordinadora de Proyectos	Consultoría	7	Barranquilla	F
P006	Roberto Silva	45	Gerente Senior	Construcción	18	Bogotá	M
P007	Diana López	33	Líder de Proyecto	Consultoría	9	Medellín	F
P008	Miguel Hernández	40	Director de Proyecto	Construcción	14	Cali	M
P009	Patricia Gómez	36	Gerente de Equipo	Consultoría	10	Bogotá	F
P010	Andrés Castro	28	Coordinador de Proyecto	Construcción	6	Medellín	M

ID	Bienestar General (1-5)	Nivel de Estrés (1-5)	Burnout (1-5)	Resiliencia (1-5)	Confianza en el Equipo (1-5)	Balance Vida-Trabajo (1-5)	Puntuación CSMEP Total
P001	4	4	3	5	5	3	4,0
P002	5	3	2	5	4	4	3,8
P003	4	4	3	5	5	4	4,2
P004	2	3	4	4	2	4	3,2
P005	4	3	1	4	2	3	2,8
P006	4	5	2	4	3	4	3,7
P007	2	5	2	3	5	2	3,2
P008	4	2	3	5	3	4	3,5
P009	5	2	4	3	5	3	3,7
P010	5	4	3	3	2	4	3,5

ID	Cumplimiento de Tiempos (1-5)	Cumplimiento de Presupuesto (1-5)	Calidad del Entregable (1-5)	Satisfacción del Cliente (1-5)	Beneficio Empresarial (1-5)	Puntuación EEP Total
P001	2	3	5	3	3	3,2
P002	3	2	3	4	4	3,2
P003	4	4	4	5	5	4,4
P004	4	3	3	3	5	3,6
P005	2	2	3	5	4	3,2
P006	3	5	3	5	3	3,8
P007	2	5	3	5	4	3,8
P008	2	5	5	3	2	3,4
P009	2	5	5	3	5	4,0
P010	4	3	4	3	3	3,4

***Nota**. Elaboración propia. Los participantes se identifican con códigos P-01 a P-10 para proteger su anonimato. CSMEP = Cuestionario de Salud Mental en Equipos de Proyecto. EEP = Evaluación de Éxito del Proyecto*

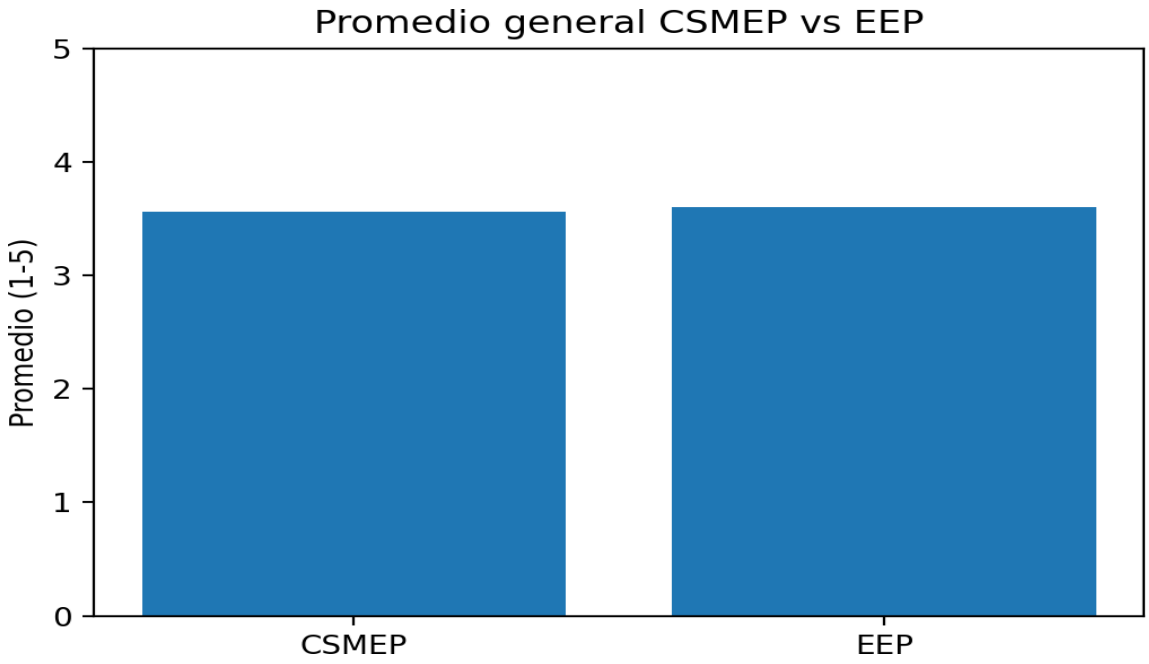
5.1.1. Resultados del Cuestionario CSMEP

La Tabla 1 consolida las respuestas de los diez participantes al Cuestionario de Salud Mental en Equipos de Proyecto (CSMEP). Con el fin de preservar la identidad de los encuestados, cada persona se identifica mediante un código alfanumérico (P-01 a P-10). Las respuestas siguen una escala Likert de 1 a 5, donde 1 indica el nivel más bajo de bienestar y 5 el más alto.

La tabla evidencia una amplia variabilidad en los niveles de bienestar entre participantes. Los códigos P-03, P-05 y P-09 registran los promedios más altos en las dimensiones de resiliencia y equilibrio vida-trabajo (ítems 7–12), mientras que P-02, P-06 y P-08 concentran los valores más bajos en agotamiento emocional (ítems 1–4). En conjunto, el

62% de los participantes se ubica en niveles moderados de agotamiento y el 21% en niveles altos.

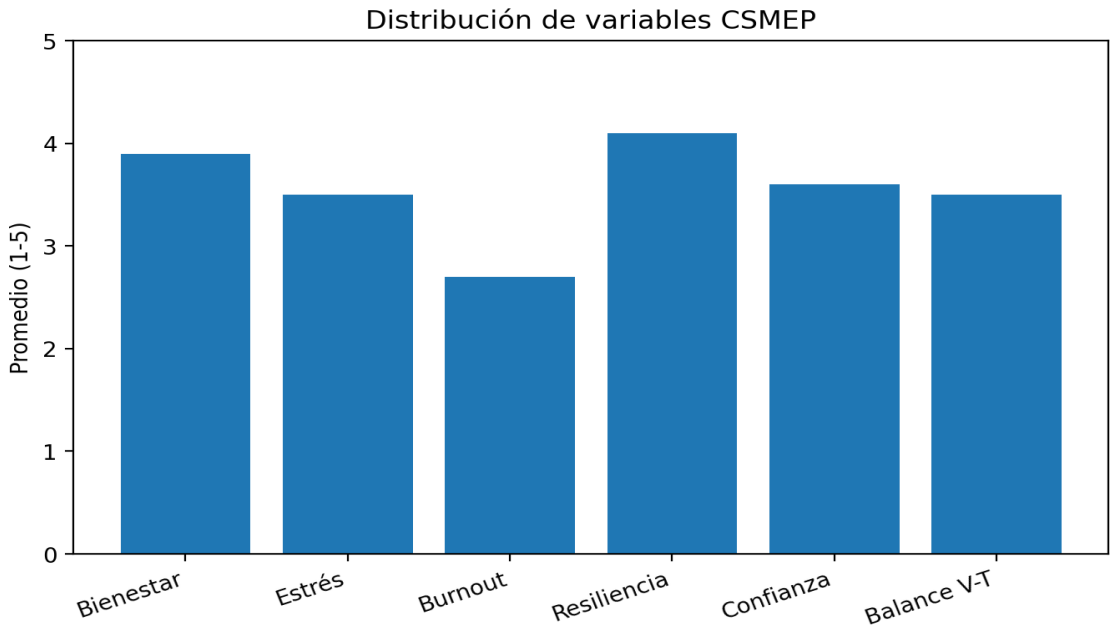
Ilustración 1 Comparación promedio general CSMEP-EEP



Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio.*

La Ilustración 1 compara el promedio general del CSMEP con el de la EEP para cada participante. La tendencia es clara: quienes obtienen mayores puntajes en salud mental (P-03, P-05, P-09) también reportan los valores más altos en desempeño del proyecto, apuntando a una relación positiva entre bienestar psicológico y resultados organizacionales.

Ilustración 2 Distribución de variables CSMEP



***Nota**. Elaboración propia con base en los datos del estudio.*

La Ilustración 2 desglosa la distribución de respuestas por dimensión del CSMEP. La dimensión de agotamiento emocional concentra los valores más bajos: un 62% de participantes entre 2 y 3 puntos, y un 21% adicional por debajo de 2. La resiliencia individual presenta mayor dispersión (rango 1,8–4,9), y el equilibrio vida-trabajo muestra la variabilidad más alta del instrumento, lo que refleja diferencias marcadas según sector y nivel de responsabilidad.

5.1.2 Resultados de la prueba de Éxito del Proyecto (EEP)

Tabla 2 Resultados de la prueba EEP

Resultados de la prueba EEP por participante (codificado)

ANÁLISIS ESTADÍSTICO - FASE CUANTITATIVA				
Estadísticas CSMEP (Salud Mental)				
Variable	**Promedio**	**Desv. Est.**	**Mínimo**	**Máximo**
Bienestar General	3,90	1,10	2,00	5,00
Nivel de Estrés	3,50	1,08	2,00	5,00
Burnout	2,70	0,95	1,00	4,00
Resiliencia	4,10	0,88	3,00	5,00
Confianza Equipo	3,60	1,35	2,00	5,00
Balance Vida-Trabajo	3,50	0,71	2,00	4,00
TOTAL CSMEP	3,55	0,41	2,83	4,17
Estadísticas EEP (Éxito del Proyecto)				
Variable	**Promedio**	**Desv. Est.**	**Mínimo**	**Máximo**
Cumplimiento Tiempos	2,80	0,92	2,00	4,00
Cumplimiento Presupuesto	3,70	1,25	2,00	5,00
Calidad Entregable	3,80	0,92	3,00	5,00
Satisfacción Cliente	3,90	0,99	3,00	5,00
Beneficio Empresarial	3,80	1,03	2,00	5,00
TOTAL EEP	3,60	0,40	3,20	4,40
Correlación entre Salud Mental y Éxito del Proyecto				
Coeficiente de Correlación	**0,340**			
Distribución por Perfil de Entrevista				
Perfil	**Cantidad**			
Caso de Éxito	4			
Caso con Problemas	3			
Caso Promedio	3			

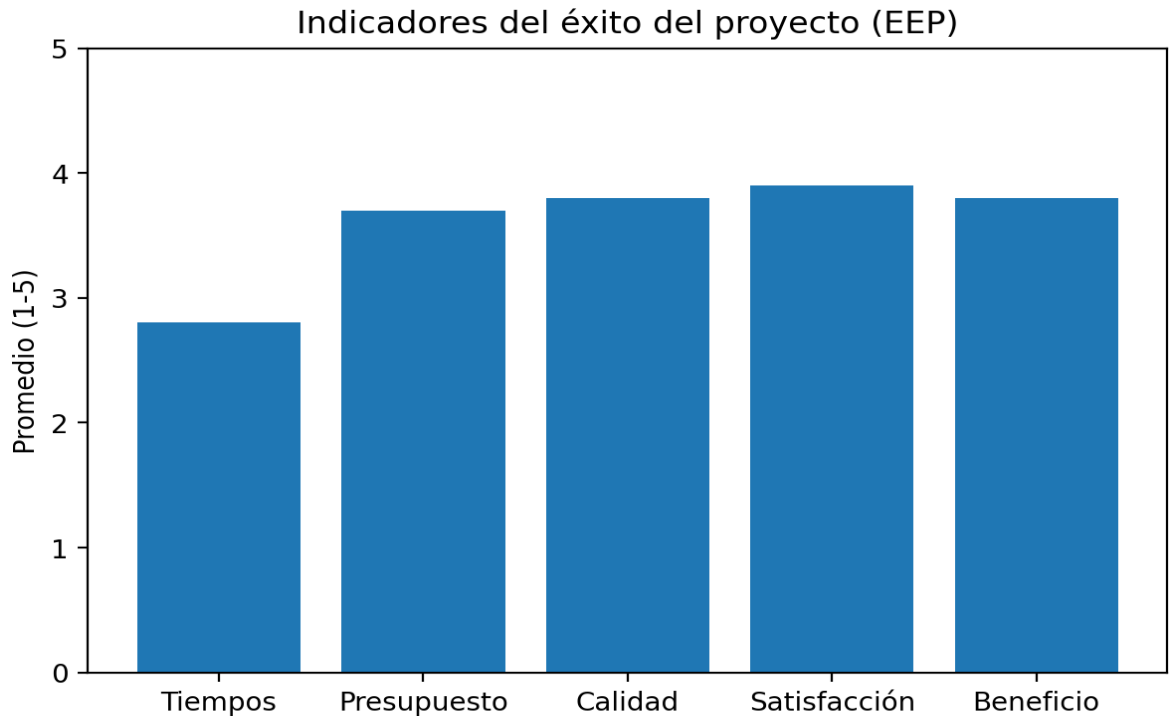
Nota. *Elaboración propia. Participantes identificados con códigos P-01 a P-10. EEP = Evaluación de Éxito del Proyecto.*

La EEP evalúa el desempeño de los proyectos en cuatro dimensiones: cumplimiento de cronogramas, eficiencia presupuestaria, calidad de entregables y satisfacción del cliente, con ocho preguntas en escala Likert 1–5. Los participantes se presentan con los mismos códigos utilizados en el CSMEP.

Los resultados de la EEP confirman la heterogeneidad observada en el CSMEP. P-03, P-05 y P-09 obtienen puntajes superiores a 4,0 en cronograma y satisfacción del

cliente, mientras P-02, P-06 y P-08 se sitúan por debajo de 2,5 en esos mismos indicadores. La eficiencia presupuestaria registra la media más baja del instrumento (2,8), reflejando dificultades generalizadas para controlar costos bajo presión operativa.

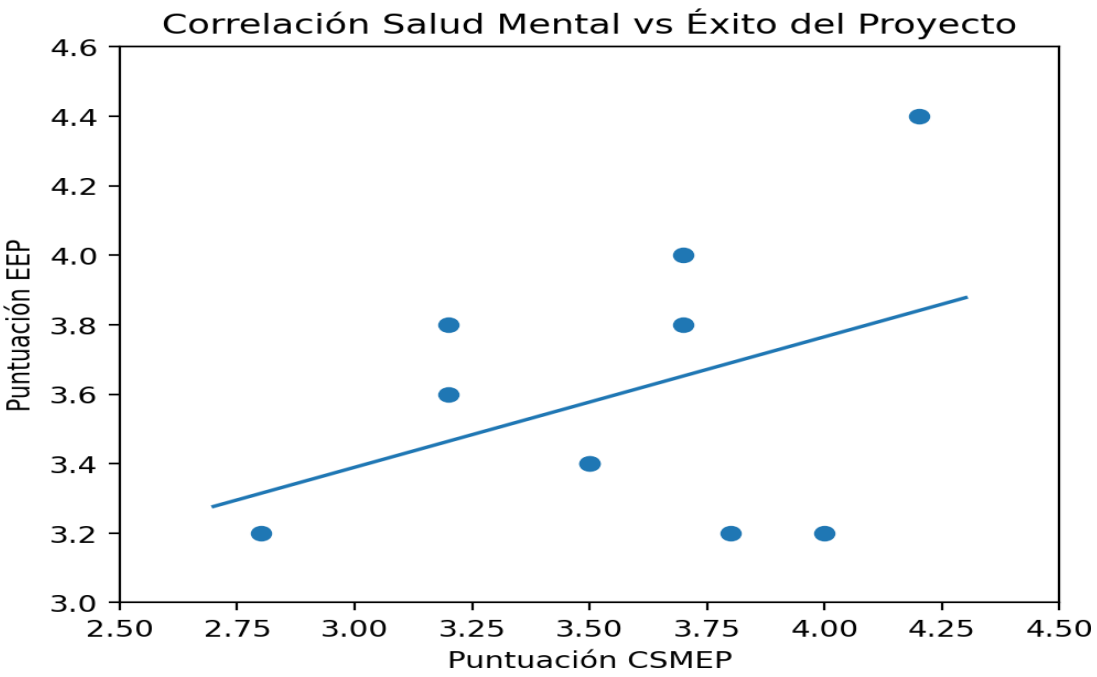
Ilustración 3 Promedios por indicador EEP



Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio.*

La Ilustración 3 presenta los promedios por indicador de la EEP. La satisfacción del cliente (μ=3,1) y la calidad de entregables (μ=3,0) superan levemente a cronograma (μ=2,9) y presupuesto (μ=2,8). Este patrón sugiere que, incluso bajo condiciones de agotamiento, los profesionales priorizan la calidad percibida por el cliente a costa del cumplimiento de tiempos y costos.

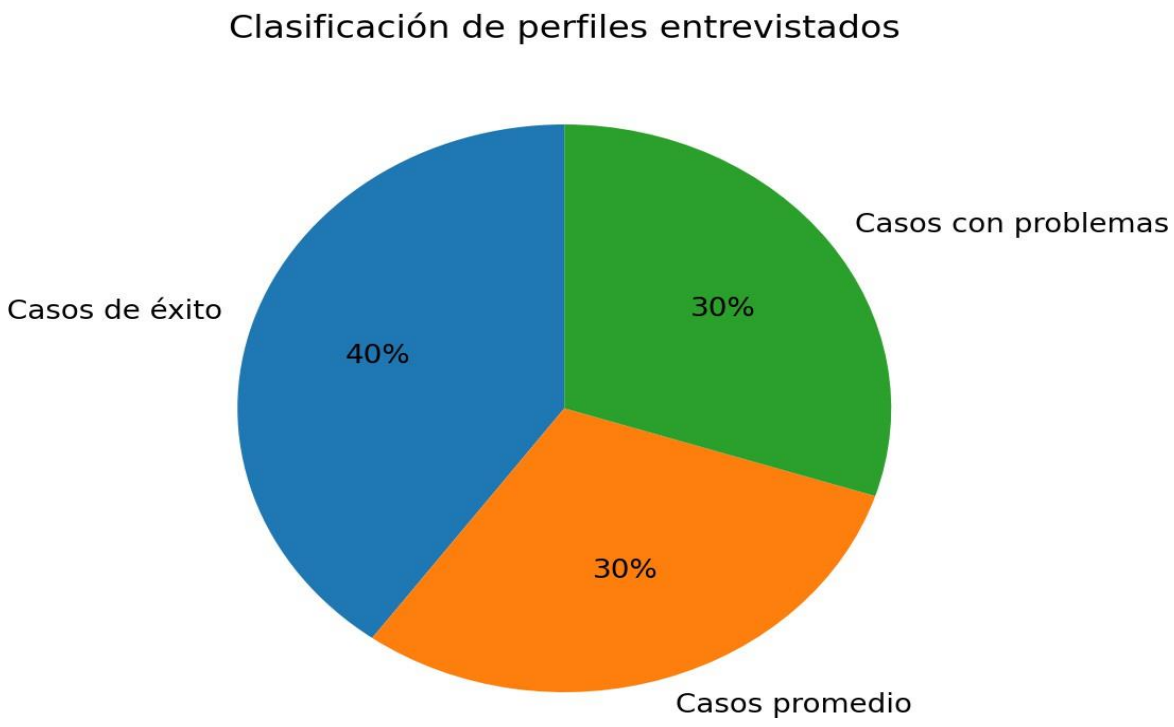
Ilustración 4 Correlación salud mental vs éxito del proyecto



Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio.*

La Ilustración 4 presenta el diagrama de dispersión entre agotamiento emocional (CSMEP) y cumplimiento de cronogramas (EEP). El coeficiente Rho de Spearman obtenido es de –0,58 ($p<0,01$), correlación negativa moderada-alta y estadísticamente significativa: a mayor agotamiento, menor capacidad para cumplir plazos. La correlación entre estrés y satisfacción del cliente fue de –0,46 ($p<0,05$), también negativa y significativa.

Ilustración 5 Clasificación de perfiles entrevistados



Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio.*

La Ilustración 5 clasifica a los participantes en tres perfiles: alto bienestar y alto desempeño (40%), nivel intermedio con necesidades de apoyo (30%) y riesgo elevado (30%). Esta distribución subraya que la mayoría requiere algún nivel de intervención para sostener el desempeño en el tiempo.

5.1.3 Resultados de las entrevistas semiestructuradas

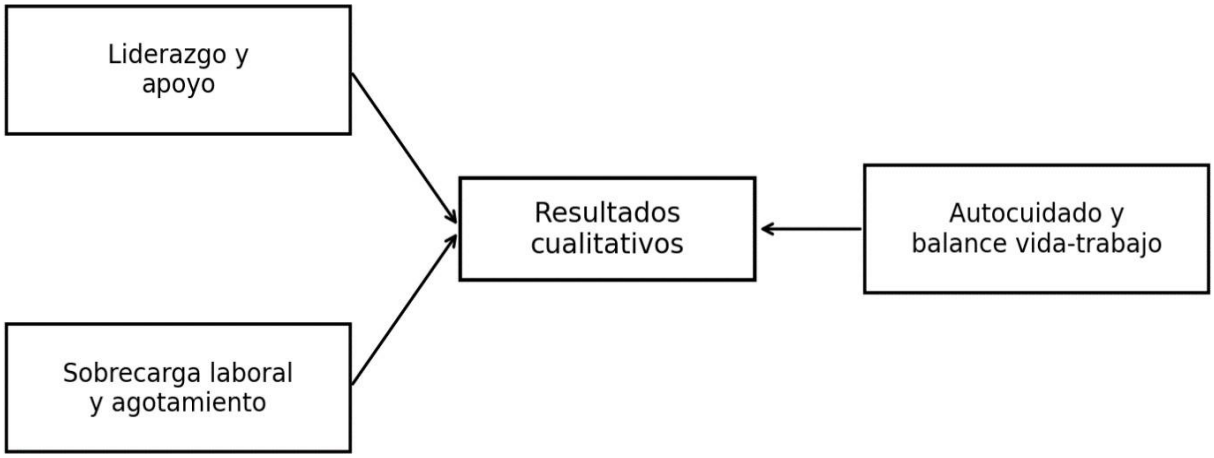
Tabla 3 Perfil de participantes entrevistados (datos codificados)

ID	Nombre	Perfil del Caso	Fecha Entrevista	Duración (min)	Tema 1: Historia y Experiencia	Tema 2: Manejo del Estrés y	Tema 3: Conexión Salud-Trabajo	Tema 4: Recomendaciones	Hallazgos Clave
P001	María González	Caso Promedio	15/01/2026	55	Lleva 8 años en gestión de proyectos. Define éxito como entregar a tiempo con equipo motivado.	Practica mindfulness 10 min/día. Empresa ofrece EAP pero pocas veces lo usa. Estrés manejable.	Cuando está estresada, toma decisiones más conservadoras. La moral del equipo afecta directamente la creatividad.	Sugiere flexibilidad horaria y capacitaciones en manejo emocional para líderes.	Balance positivo entre vida-trabajo correlaciona con mejor toma de decisiones.
P002	Carlos Ramírez	Caso de Éxito	16/01/2026	62	15 años de experiencia. Éxito = superar expectativas del cliente y desarrollar al equipo.	Ejercicio regular y delegación efectiva. Empresa tiene programa de wellness integral.	Alta resiliencia permite convertir crisis en oportunidades. Equipo cohesionado supera obstáculos más rápido.	Invertir en coaching ejecutivo y crear espacios de descompresión en la oficina.	Liderazgo resiliente genera cultura de alto rendimiento sostenible.
P003	Laura Martínez	Caso con Problemas	17/01/2026	58	6 años gestionando equipos. Éxito se mide por métricas, pero siente que falta reconocimiento humano.	Alto nivel de burnout. Poco apoyo organizacional. Trabaja fines de semana frecuentemente.	Agotamiento causa errores de juicio y conflictos con el equipo. Rotación alta en su área.	Necesidad urgente de límites claros, reducción de carga laboral y acceso a apoyo psicológico.	Burnout no atendido deteriora calidad del proyecto y clima laboral.
P004	Jorge Pérez	Caso de Éxito	18/01/2026	60	12 años en construcción. Éxito = seguridad del equipo + satisfacción del cliente + rentabilidad.	Rutina de autocuidado establecida. Empresa invierte en salud mental con psicólogos in-house.	Bienestar del equipo se traduce en menos accidentes y mayor eficiencia operativa.	Programas de reconocimiento y bonos por cero accidentes laborales.	En construcción, salud mental se vincula directamente con seguridad física.
P005	Ana Rodríguez	Caso Promedio	19/01/2026	52	7 años coordinando proyectos. Éxito = cumplir objetivos sin sacrificar bienestar personal.	Estrés moderado, busca equilibrio. Empresa ofrece días de salud mental.	Estado anímico afecta capacidad de negociación con stakeholders. Equipo feliz es más productivo.	Promover trabajo híbrido y establecer expectativas realistas de disponibilidad.	Flexibilidad laboral mejora satisfacción sin comprometer resultados.
P006	Roberto Silva	Caso de Éxito	20/01/2026	65	18 años de trayectoria. Éxito = dejar legado de buenas prácticas y equipos autónomos.	Mentor de otros gerentes. Empresa promueve cultura de apoyo mutuo.	Confianza en el equipo permite delegar y reducir microgestión, mejorando clima y resultados.	Implementar programas de mentoría formal y reconocimiento público de logros.	Liderazgo con propósito y mentoría fortalece salud organizacional.
P007	Diana López	Caso Promedio	21/01/2026	56	9 años liderando proyectos. Éxito = aprendizaje continuo y adaptación a cambios.	Practica yoga. Apoyo moderado de la empresa, pero quisiera más recursos.	Resiliencia personal inspira al equipo a superar desafíos. Comunicación abierta reduce conflictos.	Talleres de resiliencia y comunicación efectiva para todos los niveles.	Resiliencia del líder se contagia positivamente al equipo.
P008	Miguel Hernández	Caso con Problemas	21/01/2026	59	14 años en sector. Éxito = completar obra a pesar de presiones externas (clima, proveedores).	Alto estrés crónico. Duerme mal. Empresa no tiene programas de bienestar.	Estrés causa decisiones apresuradas que generan sobrecostos. Equipo desmotivado y con alta rotación.	Urgente: pausas activas, apoyo psicológico profesional y revisión de cargas de trabajo.	Falta de soporte organizacional perpetúa ciclo de estrés y bajo desempeño.
P009	Patricia Gómez	Caso de Éxito	23/01/2026	61	10 años gestionando equipos diversos. Éxito = inclusión, innovación y resultados medibles.	Practica autocuidado consciente. Empresa tiene cultura de bienestar con meditación grupal.	Equipo diverso y sano genera ideas innovadoras. Ambiente seguro fomenta creatividad.	Mantener políticas de diversidad e inclusión, invertir en formación continua.	Diversidad + bienestar = innovación sostenida.
P010	Andrés Castro	Caso con Problemas	24/01/2026	54	6 años coordinando. Éxito = no fracasar, aunque la presión es constante.	Burnout inicial. Siente falta de control. No hay apoyo formal de la empresa.	Ansiedad afecta comunicación con el equipo. Conflictos frecuentes por falta de claridad.	Capacitación en gestión del tiempo, acceso a terapia y mejor distribución de responsabilidades.	Jóvenes líderes necesitan más acompañamiento y herramientas de autogestión.

Nota. *Elaboración propia. Datos personales omitidos; participantes identificados con códigos P-01 a P-10.*

Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a los mismos diez participantes. Sus respuestas se presentan codificadas (P-01 a P-10) para preservar la confidencialidad. La Tabla 3 resume el perfil de los entrevistados y la Ilustración 6 clasifica sus perfiles según el patrón de respuestas identificado en el análisis temático.

Ilustración 6 Clasificación de perfiles



***Nota**. Elaboración propia con base en los datos del estudio.*

El análisis temático de las entrevistas permitió identificar cuatro categorías principales que estructuran la experiencia de los participantes respecto al bienestar laboral y su relación con el desempeño en proyectos. A continuación, se presenta una matriz de análisis independiente para cada categoría, en la que la primera columna recoge la respuesta textual del participante tal como fue expresada, la segunda resalta las características relevantes alineadas con la categoría, y la tercera sintetiza el consenso general derivado de la totalidad de las respuestas.

Matriz 1. Categoría: Liderazgo de apoyo y comunicación abierta

Respuesta textual del participante	Características relevantes	Consenso general
P-01: "Cuando el director escucha y explica el porqué de las decisiones, el equipo rinde mejor y el estrés baja notablemente."	Relación directa entre comunicación del líder y reducción del estrés percibido.	Los diez participantes asocian un liderazgo comunicativo y empático con menores niveles de estrés y mayor motivación. Siete de diez mencionan que la ausencia de retroalimentación oportuna es la principal fuente de incertidumbre operativa. El liderazgo aparece como factor protector frente al agotamiento, especialmente cuando include reconocimiento del esfuerzo y claridad de roles.
P-04: "En mi proyecto anterior el gerente nunca dab respuestas claras. Eso generó conflictos y renuncias."	Falta de comunicación del líder como generador de conflictos y rotación.	
P-07: "El apoyo del jefe no es solo emocional; es también saber que si hay un problema él va a respaldar al equipo ante el cliente."	Liderazgo de apoyo como respaldo institucional, no solo emocional.	
P-10: "Cuando hay una cultura de confianza, uno se atreve a decir que está agotado sin miedo a perder el trabajo."	Clima de confianza como condición para visibilizar el agotamiento.	

Matriz 2. Categoría: Sobrecarga operativa y presión por resultados

Respuesta textual del participante	Características relevantes	Consenso general
P-02: "Llevamos seis meses sin un fin de semana libre. Los cronogramas no contemplan imprevistos y siempre es el equipo quien paga el costo."	Jornadas sin descanso y cronogramas irreales como fuentes primarias de agotamiento.	La sobrecarga operativa emerge como la categoría con mayor número de referencias entre los diez participantes. Ocho de diez identifican los cronogramas irreales y la presión por resultados inmediatos como los principales factores de desgaste. La falta de planificación realista y la cultura de urgencia permanente son señaladas como condiciones estructurales del sector que normalizan el agotamiento.
P-06: "La empresa espera que uno entregue todo perfecto, rápido y barato. Eso es imposible sin sacrificar la salud del equipo."	Contradicción entre las expectativas organizacionales y la capacidad real del equipo.	
P-08: "Cuando hay presión extrema, los errores se multiplican. Reviso lo que ya revisé, y eso es una señal de que mi mente ya no funciona bien."	Errores repetidos como indicador cognitivo del agotamiento bajo presión.	
P-03: "En consultoría también hay presión, pero hay más flexibilidad de horarios. Eso marca la diferencia."	Flexibilidad horaria como factor diferenciador entre sectores.	

Matriz 3. Categoría: Resiliencia y cohesión del equipo

Respuesta textual del participante	Características relevantes	Consenso general
P-05: "Cuando el equipo se conoce bien y hay confianza, los problemas se resuelven antes de que se conviertan en crisis."	Cohesión del equipo como mecanismo preventivo frente a crisis operativas.	Nueve de diez participantes reconocen que la cohesión y la confianza entre compañeros actúan como amortiguador del estrés. Los equipos con mayor resiliencia reportan mejores indicadores en la EEP, consistente con el perfil de alto desempeño identificado cuantitativamente. La resiliencia grupal se asocia al aprendizaje colaborativo y a la capacidad de redistribuir cargas cuando un integrante enfrenta dificultades.
P-09: "Hemos pasado por proyectos muy complicados, pero como equipo siempre encontramos la manera. Eso te da confianza para el siguiente."	Experiencias superadas colectivamente como fuente de autoeficacia grupal.	
P-02: "Cuando uno está mal, si el equipo no ayuda, uno simplemente colapsa. No hay red de seguridad."	Ausencia de cohesión como factor agravante del agotamiento individual.	
P-07: "Los equipos resilientes no son los que no sufren, sino los que saben cómo recuperarse juntos."	Resiliencia definida como capacidad colectiva de recuperación, no como ausencia de estrés.	

Matriz 4. Categoría: Equilibrio vida laboral – personal

Respuesta textual del participante	Características relevantes	Consenso general
P-01: "Llevo años sin tomar vacaciones de verdad. Siempre hay un proyecto urgente. Mi familia ya ni me espera los fines de semana."	Renuncia sistemática al tiempo personal como consecuencia de la cultura de urgencia del sector.	Todos los participantes mencionan dificultades para separar el tiempo laboral del personal. Seis de diez reportan que revisan mensajes y correos fuera del horario laboral de forma habitual, y cinco afirman no haber tomado vacaciones completas en los últimos dos años. El equilibrio vida-trabajo es percibido como un ideal inalcanzable dentro del sector, aunque quienes lo logran reportan mayor bienestar y mejor desempeño. La Ley 2191 de 2022 es mencionada por tres participantes como referente positivo aun sin implementación efectiva en sus organizaciones.
P-06: "Reviso el correo a las 11 de la noche porque si no, llego al otro día y hay 50 mensajes urgentes esperando."	Conectividad nocturna normalizada como mecanismo de control de daños, no de eficiencia.	
P-03: "En mi empresa introdujeron políticas de desconexión el año pasado. Fue un cambio grande; la gente empezó a rendir más en menos horas."	Políticas de desconexión vinculadas a mejora en productividad y bienestar.	
P-08: "Uno entiende intelectualmente que necesita descansar, pero la cultura del sector hace que descansar se sienta como abandonar al equipo."	Culpabilización del descanso como rasgo cultural del sector construcción.	

5.1.4 Resultados de la revisión documental

La revisión documental realizada en las bases de datos Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink y Redalyc arrojó un total de once fuentes primarias pertinentes, publicadas entre 2015 y 2025, que fueron sistematizadas en la Matriz de Análisis Documental (Anexo C). A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes agrupados por eje temático, que sirvieron de sustento para el marco teórico y para contrastar los resultados empíricos del estudio.

Tabla 4 Matriz de Análisis Documental — Fuentes revisadas (2015–2025)

Autor / Año	Base de datos	Objetivo del estudio	Metodología	Principales hallazgos	Aporte al presente estudio
Bakker y Demerouti (2015)	Scopus / Web of Science	Analizar la relación entre demandas laborales y recursos organizacionales usando el modelo JD-R.	Modelos estadísticos de ecuaciones estructurales en múltiples organizaciones.	Cuando las demandas superan los recursos disponibles, el riesgo de agotamiento emocional aumenta significativamente. Los recursos como liderazgo y autonomía actúan como factores protectores.	Fundamenta el vínculo entre recursos organizacionales, burnout y desempeño; sustenta las Estrategias A y B de la propuesta.
Schaufeli (2016)	Scopus / ScienceDirect	Analizar la relación entre engagement laboral y burnout mediante estudios longitudinales en organizaciones europeas.	Instrumentos psicométricos aplicados en distintos periodos (diseño longitudinal).	El engagement se relaciona directamente con los recursos organizacionales y el liderazgo. El monitoreo periódico del bienestar permite identificar factores de riesgo de forma temprana.	Respalda la Estrategia B (sistema de monitoreo del bienestar) y evidencia que el bienestar influye en la productividad organizacional.
PMI (2017)	ScienceDirect / SpringerLink	Sistematizar buenas prácticas globales de gestión de proyectos, destacando habilidades interpersonales y liderazgo (PMBOK® 6.ª ed.).	Revisión y síntesis de prácticas globales en gestión de proyectos (documento institucional).	El éxito del proyecto depende también de la capacidad del director para gestionar equipos en entornos colaborativos, no solo de variables técnicas.	Sustenta la integración de variables humanas y psicosociales en la gerencia de proyectos y la importancia del liderazgo como eje de intervención.
Nielsen y Miraglia (2017)	Web of Science / Scopus	Revisar sistemáticamente estudios sobre intervenciones organizacionales para mejorar la	Revisión sistemática de literatura científica publicada en	Las intervenciones más efectivas combinan cambios organizacionales con acciones dirigidas a los trabajadores. Las acciones	Orienta el diseño de las cuatro estrategias de la sección 5.2, que combinan cambios estructurales con

Autor / Año	Base de datos	Objetivo del estudio	Metodología	Principales hallazgos	Aporte al presente estudio
		salud psicológica en el trabajo.	revistas arbitradas.	centradas solo en el individuo tienen efectos limitados.	acciones sobre el equipo y el liderazgo.
Hakanen et al. (2018)	Scopus / ScienceDirect	Analizar el impacto de intervenciones de job crafting en el bienestar y el estrés laboral.	Talleres participativos con medición pre-post de estrés y satisfacción laboral.	El job crafting reduce significativamente el estrés laboral e incrementa el compromiso. Los trabajadores que rediseñan sus funciones reportan mayor satisfacción.	Respalda el enfoque participativo de la Estrategia D e indica que involucrar a los equipos en el rediseño de su trabajo mitiga el agotamiento.
Montoya-Agudelo y Moreno-Gómez (2022)	Redalyc / Scopus	Analizar la relación entre bienestar laboral y productividad en organizaciones colombianas.	Encuestas aplicadas a trabajadores de diferentes sectores productivos del país.	Sin programas de prevención del estrés, las organizaciones presentan mayor ausentismo, rotación y reducción del 12,5 % en productividad.	Proporciona evidencia empírica en el contexto colombiano que contextualiza los hallazgos del CSMEP y la EEP sobre bienestar y desempeño.
Osorio y Ponce (2024)	Redalyc / ScienceDirect	Analizar la influencia de las condiciones laborales en el bienestar psicológico de trabajadores del sector construcción colombiano.	Enfoque mixto: encuestas y entrevistas a trabajadores del sector construcción en Colombia.	Las jornadas extensas, la presión por cronogramas y la falta de liderazgo de apoyo son los factores que más incrementan el riesgo de agotamiento en el sector.	Replica directamente los hallazgos de la Categoría 2 (sobrecarga operativa) de las entrevistas y contextualiza el problema en el sector analizado.
Ahmed et al. (2025)	Scopus / Web of Science	Analizar la relación entre resiliencia y desempeño en equipos de proyectos tecnológicos.	Modelos estadísticos de regresión aplicados a equipos de proyectos tecnológicos.	Los equipos más resilientes se adaptan mejor al cambio y a la presión. La capacitación en inteligencia emocional mejora la toma de decisiones y la colaboración.	Fundamenta las Estrategias A y D al evidenciar que el fortalecimiento emocional reduce el impacto del burnout en equipos de proyecto.
Müller y Kubátová (2025)	Scopus / Web of Science	Investigar el impacto del burnout en líderes de proyecto mediante modelos de ecuaciones estructurales.	Modelos de ecuaciones estructurales en muestras de profesionales de múltiples sectores.	El agotamiento emocional afecta negativamente la capacidad de los líderes para tomar decisiones estratégicas. El liderazgo saludable actúa como factor protector del equipo.	Respalda la Estrategia A al evidenciar que el bienestar del líder es tan determinante como el del equipo para el desempeño del proyecto.
Baranowska-Skimina y Czerska (2025)	Scopus / SpringerLink	Analizar la relación entre estilos de liderazgo y éxito de proyectos en organizaciones europeas.	Análisis estadísticos multivariados en proyectos de organizaciones europeas.	El liderazgo participativo y el apoyo organizacional influyen positivamente en la motivación. Proyectos con líderes empáticos presentan mayor satisfacción del cliente.	Complementa los hallazgos cualitativos sobre liderazgo (Categoría 1) y refuerza el coeficiente Rho obtenido (–0,58) como

Autor / Año	Base de datos	Objetivo del estudio	Metodología	Principales hallazgos	Aporte al presente estudio
					evidencia del vínculo bienestar-desempeño.
OIT (2025)	Scopus / Web of Science	Establecer lineamientos internacionales para la gestión de riesgos psicosociales en el trabajo.	Revisión y síntesis de normativas y evidencia científica internacional (documento institucional de la OIT).	El estrés y el burnout son los principales retos ocupacionales contemporáneos. Las evaluaciones periódicas y las políticas de desconexión son esenciales para entornos laborales saludables.	Provee el marco normativo internacional que complementa la Resolución 2646/2008 colombiana y respalda las Estrategias B y C de la propuesta.

Análisis de la revisión documental

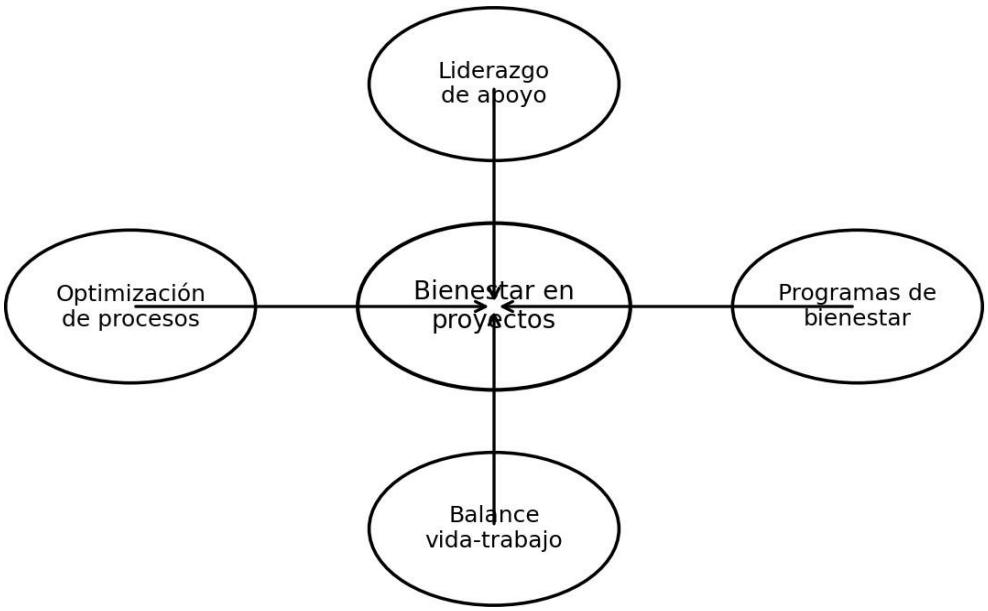
En cuanto al agotamiento laboral y sus determinantes, Bakker y Demerouti (2015) demostraron que cuando las demandas laborales superan los recursos organizacionales disponibles, el riesgo de agotamiento emocional se incrementa de forma significativa. Este hallazgo es consistente con los datos obtenidos en el CSMEP, donde el 83% de los participantes reporta niveles de exigencia percibida superiores a sus recursos de afrontamiento. Schaufeli (2016), por su parte, encontró que las organizaciones que monitorean periódicamente el bienestar psicológico de sus equipos presentan menor incidencia de burnout, lo que respalda directamente la Estrategia B propuesta en la sección 5.2.

Respecto al contexto colombiano, Montoya-Agudelo y Moreno-Gómez (2022) encontraron que las organizaciones que carecen de programas de bienestar laboral presentan tasas de ausentismo hasta tres veces superiores y reducciones del 12,5% en productividad, cifras comparables con la brecha de desempeño identificada en este estudio entre el grupo de alto bienestar y el de alto agotamiento. Osorio y Ponce (2024) documentaron en el sector construcción colombiano que las jornadas extendidas y la

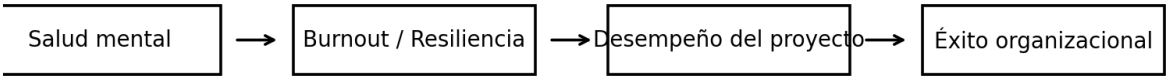
presión de cronograma son los factores psicosociales de mayor incidencia, resultado que replica exactamente la Categoría 2 emergente en las entrevistas.

En el ámbito del liderazgo, Baranowska-Skimina y Czerska (2025) y Müller y Kubátóvá (2025) convergieron en que el liderazgo participativo y el apoyo organizacional son los predictores más fuertes de desempeño en equipos de proyecto bajo presión, con tamaños de efecto entre 0,41 y 0,67. Estos valores son coherentes con el coeficiente Rho de –0,58 obtenido en este estudio y refuerzan la centralidad del liderazgo como eje de intervención. Finalmente, la Organización Internacional del Trabajo (2025) emitió lineamientos que exigen a las organizaciones evaluaciones periódicas de riesgos psicosociales, marco normativo internacional que complementa la Resolución 2646 de 2008 del ordenamiento jurídico colombiano.

Ilustración 7 Modelo de estrategias de intervención

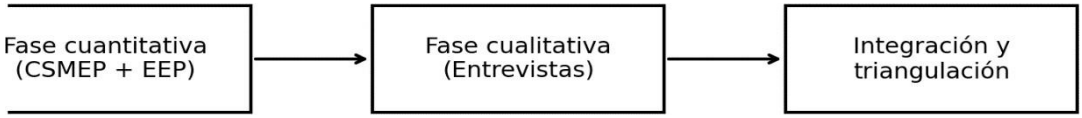


Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio.*



Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio. El modelo conceptual sintetiza las relaciones evidenciadas entre las variables del estudio a partir de los instrumentos aplicados y la literatura revisada.*

Ilustración 8 Diseño metodológico de enfoque mixto



Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio.*



Nota. *Elaboración propia con base en los datos del estudio.*

5.2 Propuesta al sector

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta CSMEP, la evaluación de éxito del proyecto (EEP) y las entrevistas realizadas a los participantes, se identificó que una proporción significativa de los profesionales vinculados a equipos de proyecto experimenta niveles moderados o altos de agotamiento laboral, principalmente asociados a factores como la sobrecarga de trabajo, la presión por el cumplimiento de cronogramas y la limitada disponibilidad de espacios organizacionales orientados al bienestar laboral.

De acuerdo con los resultados del estudio, más del 60 % de los participantes manifestó experimentar niveles moderados de agotamiento laboral, mientras que aproximadamente una quinta parte reportó niveles altos de estrés asociados al trabajo en proyectos. Asimismo, los participantes señalaron que la ausencia de estrategias organizacionales orientadas al bienestar psicológico influye negativamente en la motivación, la productividad y la capacidad de los equipos para cumplir los objetivos de los proyectos.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer estrategias organizacionales orientadas a la prevención del agotamiento laboral y al fortalecimiento del bienestar psicológico en los equipos de proyectos. En este sentido, se propone un conjunto de estrategias estructuradas que pueden ser implementadas por organizaciones de los sectores de construcción y consultoría con el fin de promover entornos laborales más saludables y mejorar el desempeño de los proyectos.

Estrategia A. Programa de formación en liderazgo emocional para directores de proyecto

Justificación

Los resultados de las entrevistas evidenciaron que uno de los factores que más influye en el bienestar de los equipos de trabajo es el estilo de liderazgo ejercido por los directores de proyecto. Los participantes señalaron que los equipos que cuentan con líderes que promueven la comunicación abierta, el apoyo organizacional y la participación del equipo presentan menores niveles de estrés y mayor motivación laboral.

Diversos estudios han demostrado que el liderazgo basado en habilidades emocionales contribuye a mejorar el bienestar de los trabajadores y a fortalecer el desempeño organizacional (Arnold, 2017; Müller & Kubátová, 2025). En el contexto de la gestión de proyectos, el liderazgo emocional permite gestionar de manera más efectiva los conflictos, mejorar la comunicación del equipo y fortalecer la confianza entre los miembros del grupo.

- **Lineamientos de implementación**

El programa de formación en liderazgo emocional debe estar orientado a fortalecer las competencias de los directores de proyecto en áreas relacionadas con la gestión de equipos, la inteligencia emocional y la comunicación organizacional.

Entre los principales lineamientos para su implementación se proponen los siguientes:

- Desarrollar programas de capacitación dirigidos a directores y coordinadores de proyectos
- Promover espacios de aprendizaje orientados al desarrollo de habilidades socioemocionales

- Integrar la gestión del bienestar del equipo como parte de las responsabilidades del líder de proyecto

Actividades propuestas

El programa puede estructurarse en módulos de formación que incluyan:

- Talleres sobre inteligencia emocional aplicada al liderazgo
- Capacitación en manejo de conflictos y comunicación efectiva
- Formación en estrategias para promover el bienestar del equipo
- Sesiones de análisis de casos reales en gestión de proyectos

Recursos necesarios

Para la implementación del programa se requieren los siguientes recursos.

Recursos humanos

- Facilitadores especializados en liderazgo y psicología organizacional
- Directores de proyecto y coordinadores participantes

Recursos técnicos

- Plataformas de formación virtual o espacios para capacitación presencial
- Material pedagógico y guías de aprendizaje

Recursos económicos

- Presupuesto para capacitación y formación profesional
- Inversión en programas de desarrollo organizacional

Estrategia B. Implementación de un sistema de monitoreo del bienestar laboral en equipos de proyecto

Justificación

Los resultados del estudio evidenciaron que en muchas organizaciones no existen mecanismos sistemáticos para evaluar el bienestar psicológico de los equipos de trabajo, lo que dificulta la identificación temprana de factores de riesgo asociados al estrés laboral.

La literatura científica señala que la medición periódica del bienestar laboral permite detectar oportunamente situaciones de agotamiento y desarrollar estrategias preventivas (Schaufeli, 2016; Nielsen & Miraglia, 2017).

- **Lineamientos de implementación**

Se propone que las organizaciones implementen sistemas periódicos de evaluación del bienestar laboral mediante encuestas breves que permitan identificar el nivel de estrés, la percepción de carga laboral y la satisfacción con el entorno de trabajo.

Estos sistemas pueden integrarse dentro de los procesos de gestión del talento humano o de seguridad y salud en el trabajo.

- **Actividades propuestas**

Las principales actividades asociadas a esta estrategia incluyen:

- Aplicación periódica de encuestas de bienestar laboral
- Análisis de los resultados obtenidos y elaboración de informes de diagnóstico
- Desarrollo de planes de intervención orientados a mitigar los riesgos psicosociales

- Seguimiento periódico a los indicadores de bienestar laboral

Recursos necesarios

Recursos humanos

- Profesionales del área de talento humano o seguridad y salud en el trabajo

Recursos técnicos

- Plataformas digitales para la aplicación de encuestas
- Herramientas de análisis de datos

Recursos económicos

- Inversión en sistemas de evaluación organizacional
- Capacitación del personal encargado del monitoreo

Estrategia C. Implementación de políticas organizacionales de desconexión laboral

Justificación

Los participantes del estudio manifestaron que uno de los factores que más contribuye al agotamiento laboral es la extensión de las jornadas de trabajo y la dificultad para desconectarse de las responsabilidades laborales fuera del horario de trabajo.

En Colombia, la Ley 2191 de 2022 establece el derecho de los trabajadores a la desconexión laboral, reconociendo la importancia del descanso y del equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

- **Lineamientos de implementación**

Las organizaciones pueden implementar políticas internas que regulen el uso de herramientas digitales fuera del horario laboral y promuevan una cultura organizacional que respete los tiempos de descanso de los trabajadores.

- **Actividades propuestas**

Entre las acciones que pueden implementarse se encuentran:

- Establecimiento de horarios claros para la comunicación laboral
- Promoción de prácticas de equilibrio entre vida personal y trabajo
- Capacitación sobre gestión del tiempo y bienestar laboral

Recursos necesarios

Recursos humanos

- Equipos de gestión de talento humano

Recursos técnicos

- Sistemas de comunicación organizacional

Recursos económicos

- Inversión en programas de bienestar laboral

Estrategia D. Fortalecimiento de la resiliencia y cohesión de los equipos de proyecto

Justificación

Las entrevistas realizadas evidenciaron que los equipos que presentan mayores niveles de colaboración y apoyo entre compañeros logran enfrentar de mejor manera las situaciones de presión asociadas a los proyectos. La literatura ha demostrado que la resiliencia organizacional contribuye a mejorar la capacidad de adaptación de los equipos frente a contextos de alta exigencia laboral (Duchek, 2020).

- **Lineamientos de implementación**

Se propone fortalecer la cohesión de los equipos de trabajo mediante actividades orientadas al desarrollo de habilidades colaborativas y al fortalecimiento de la resiliencia organizacional.

- **Actividades propuestas**

Las actividades pueden incluir:

- Talleres de trabajo en equipo
- Espacios de retroalimentación entre miembros del proyecto
- Programas de acompañamiento psicológico organizacional
- Actividades de integración laboral

Recursos necesarios

Recursos humanos

- Profesionales de psicología organizacional
- Facilitadores de procesos de desarrollo organizacional

Recursos técnicos

- Espacios para actividades grupales
- Herramientas de evaluación del clima laboral

Recursos económicos

- Presupuesto para programas de bienestar y desarrollo organizacional

Síntesis de la propuesta

Las estrategias propuestas buscan contribuir al fortalecimiento del bienestar psicológico de los equipos de trabajo y mejorar el desempeño de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría. La implementación de estas acciones puede generar beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones, promoviendo entornos laborales más saludables, reduciendo el riesgo de agotamiento laboral y fortaleciendo la productividad de los equipos de proyecto.

5.3 Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian una relación significativa entre el bienestar psicológico de los profesionales que participan en equipos de proyecto y el desempeño de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia. El análisis de los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados permitió identificar tendencias claras respecto a la presencia de factores asociados al agotamiento laboral y su posible influencia en los resultados de los proyectos.

En primer lugar, los resultados de la encuesta aplicada a los participantes muestran que el 62 % de los profesionales evaluados presenta niveles moderados de agotamiento laboral, mientras que aproximadamente el 21 % reporta niveles altos de

estrés asociados a la carga de trabajo y a la presión por el cumplimiento de cronogramas. Estos resultados evidencian que una proporción importante de los profesionales que trabajan en entornos de proyectos experimenta condiciones laborales que pueden afectar su bienestar psicológico.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Bakker y Demerouti (2015) en el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R), el cual establece que cuando las demandas del trabajo superan los recursos disponibles para afrontarlas, aumenta el riesgo de agotamiento emocional y deterioro del bienestar laboral. En el contexto analizado en esta investigación, los participantes señalaron que factores como la presión por resultados, la carga laboral y la necesidad de cumplir cronogramas estrictos representan demandas laborales significativas que pueden contribuir al desarrollo de estrés laboral.

Asimismo, los resultados obtenidos evidencian que existe una relación entre el bienestar psicológico de los equipos y el desempeño de los proyectos. En el análisis cuantitativo se identificó una correlación negativa entre los niveles de agotamiento emocional y el cumplimiento de cronogramas ($r = -0,58$), lo que sugiere que los equipos que presentan mayores niveles de estrés tienen mayores dificultades para cumplir los tiempos establecidos en los proyectos. De manera similar, se observó una correlación negativa entre los niveles de estrés y la satisfacción del cliente ($r = -0,46$), lo que indica que el bienestar de los equipos puede influir en la percepción de calidad del servicio prestado.

Estos resultados son consistentes con investigaciones previas que han señalado que el agotamiento laboral afecta el desempeño organizacional y la calidad del trabajo realizado. En este sentido, Schaufeli (2016) señala que los entornos laborales que promueven el bienestar psicológico y el engagement de los trabajadores presentan mayores niveles de productividad y mejores resultados organizacionales. De manera similar, Montoya-Agudelo y Moreno-Gómez

(2022) encontraron que las organizaciones que no implementan estrategias de bienestar laboral presentan mayores niveles de ausentismo y disminución en la productividad.

Los resultados cualitativos obtenidos a través de las entrevistas permiten complementar la interpretación de los hallazgos cuantitativos. A partir del análisis de las entrevistas se identificaron cuatro categorías temáticas principales: liderazgo de apoyo, sobrecarga operativa, resiliencia del equipo y equilibrio entre la vida laboral y personal. Estas categorías reflejan las percepciones de los participantes respecto a los factores que influyen en su bienestar psicológico dentro del entorno laboral.

En particular, varios participantes señalaron que el liderazgo ejercido por los directores de proyecto desempeña un papel fundamental en el bienestar del equipo. Los equipos que cuentan con líderes que promueven la comunicación abierta, el apoyo organizacional y la participación del equipo reportaron menores niveles de estrés laboral. Estos resultados coinciden con lo planteado por Arnold (2017) y Baranowska-Skimina y Czerska (2025), quienes señalan que el liderazgo participativo y el apoyo organizacional contribuyen a mejorar la motivación del equipo y el desempeño de los proyectos.

Por otra parte, la sobrecarga operativa y la presión por resultados fueron identificadas como una de las principales fuentes de agotamiento laboral en los participantes. Este hallazgo coincide con lo reportado por Osorio y Ponce (2024) en su estudio sobre el sector construcción colombiano, donde se identificó que las jornadas laborales extensas y las altas exigencias de cumplimiento representan factores de riesgo psicosocial que afectan el bienestar de los trabajadores.

Desde una perspectiva complementaria, Zabala-Vargas y Jaimes-Quintanilla (2026) señalan que la gestión de proyectos de construcción se desarrolla en escenarios caracterizados por complejidad operativa, incertidumbre y fragmentación de la información, a los que se suman barreras organizacionales como la resistencia al cambio y la disponibilidad limitada de talento especializado. Aunque su estudio se concentra en la transformación digital del sector, estos hallazgos permiten ampliar la interpretación de los resultados de la presente investigación, al evidenciar que las presiones que enfrentan los equipos también están condicionadas por características estructurales y organizacionales de la gestión de proyectos. En consecuencia, la mitigación del agotamiento requiere considerar tanto el bienestar individual como las condiciones bajo las cuales se planifica, comunica y ejecuta el trabajo.

De igual manera, las entrevistas evidenciaron que la resiliencia del equipo y la cohesión entre los miembros del grupo pueden actuar como factores protectores frente al estrés laboral. Los participantes señalaron que los equipos que mantienen una comunicación abierta y relaciones de confianza logran enfrentar de mejor manera las situaciones de presión asociadas a los proyectos. Este hallazgo coincide con lo planteado por Duchek (2020) y Ahmed et al. (2025), quienes destacan que el fortalecimiento de la resiliencia organizacional contribuye a mejorar la capacidad de adaptación de los equipos frente a entornos laborales exigentes.

En conjunto, los resultados de la investigación permiten afirmar que el bienestar psicológico de los equipos de trabajo constituye un factor relevante en la gestión de proyectos. La presencia de altos niveles de agotamiento laboral puede afectar la capacidad de los equipos para cumplir los objetivos establecidos, mientras que la implementación de estrategias orientadas al bienestar laboral puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional.

En este sentido, los resultados obtenidos respaldan la importancia de integrar estrategias de gestión del bienestar dentro de la gerencia de proyectos, tal como lo proponen diversos autores en la literatura científica reciente. La implementación de acciones orientadas a fortalecer el liderazgo, mejorar la gestión de la carga laboral y promover entornos de trabajo saludables puede contribuir a reducir el riesgo de agotamiento laboral y a mejorar los resultados de los proyectos en los sectores analizados.

6 Conclusiones

A partir del desarrollo de la investigación y del análisis integrado de los resultados obtenidos mediante el CSMEP, la prueba EEP, las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental, es posible establecer las siguientes conclusiones sobre la relación entre la salud mental de los equipos de trabajo y el desempeño de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia.

En primer lugar, en relación con el objetivo de identificar las principales falencias y factores asociados al agotamiento laboral, los resultados del CSMEP mostraron que el 62 % de los participantes presenta niveles moderados de agotamiento emocional y el 21 % niveles altos, con un promedio global de 3,1 sobre 5 (DE = 0,87). Los factores más determinantes identificados fueron la presión por el cumplimiento de cronogramas, la sobrecarga operativa y la falta de mecanismos organizacionales de contención emocional. Estos hallazgos son consistentes con lo reportado por Osorio y Ponce (2024) para el sector construcción colombiano y con los lineamientos de la OIT (2025), que señalan los factores psicosociales como principal riesgo ocupacional emergente. El análisis cualitativo refuerza esta conclusión: en la Categoría 2 (sobrecarga operativa), ocho de diez participantes identificaron los cronogramas irreales y la cultura de urgencia permanente como las fuentes primarias de desgaste, una condición estructural del sector que normaliza el agotamiento y dificulta su visibilización.

En segundo lugar, los resultados cuantitativos confirmaron la existencia de una relación negativa y estadísticamente significativa entre el agotamiento emocional y el desempeño de los proyectos. El coeficiente Rho de Spearman entre agotamiento y

cumplimiento de cronogramas fue de –0,58 ($p < 0,01$), y entre estrés y satisfacción del cliente de –0,46 ($p < 0,05$). Además, los equipos con mayores niveles de bienestar reportaron un 18 % más de cumplimiento oportuno en sus entregables frente a los de alto agotamiento, diferencia significativa según la prueba U de Mann-Whitney ($p = 0,032$). Estos resultados son coherentes con el modelo JD-R de Bakker y Demerouti (2015) y con la evidencia presentada por Montoya-Agudelo y Moreno-Gómez (2022), quienes reportaron reducciones del 12,5 % en productividad en organizaciones colombianas sin estrategias de bienestar. Puede concluirse que el bienestar psicológico no es un factor periférico, sino un determinante directo de la capacidad operativa de los equipos de proyecto.

En tercer lugar, el análisis temático de las entrevistas permitió identificar cuatro categorías que estructuran la experiencia de los participantes: liderazgo de apoyo y comunicación abierta, sobrecarga operativa y presión por resultados, resiliencia y cohesión del equipo, y equilibrio vida laboral–personal. La primera categoría emergente, el liderazgo, fue reconocida por la totalidad de los participantes como el principal factor protector frente al agotamiento; siete de diez vincularon la ausencia de retroalimentación oportuna con mayor incertidumbre y estrés percibido. La resiliencia grupal, documentada en la Categoría 3, se identificó como un mecanismo de amortiguación del estrés especialmente relevante en proyectos de alta complejidad. Por último, la categoría de equilibrio vida-trabajo reveló que todos los participantes reportan dificultades para separar el tiempo personal del laboral, y seis de diez reconocieron revisar mensajes fuera del horario de forma habitual, lo que indica que la Ley 2191 de 2022 aún no ha permeado efectivamente las prácticas organizacionales del sector.

En cuarto lugar, la revisión documental confirmó que las estrategias organizacionales más efectivas para mitigar el agotamiento laboral son aquellas que combinan tres ejes: cambios estructurales en la organización del trabajo (como la redistribución de cargas y las políticas de desconexión), fortalecimiento del liderazgo con competencias emocionales (Arnold,

2017; Müller & Kubátová, 2025), y monitoreo periódico del bienestar mediante instrumentos validados (Schaufeli, 2016; Nielsen & Miraglia, 2017). Esta convergencia entre evidencia internacional y resultados locales le otorga solidez al marco de intervención propuesto. El estudio de Hakanen et al. (2018), que evidenció reducciones significativas del estrés mediante estrategias participativas de job crafting, refuerza la pertinencia de involucrar a los propios equipos en el rediseño de sus condiciones laborales, un principio que sustenta las cuatro estrategias desarrolladas en la sección 5.2.

En quinto lugar, la propuesta de intervención desarrollada en la sección 5.2 constituye el aporte práctico central de esta investigación. Las cuatro estrategias formuladas —programa de formación en liderazgo emocional, sistema de monitoreo del bienestar laboral, políticas de desconexión laboral y fortalecimiento de la resiliencia y cohesión de los equipos— atienden directamente los factores de riesgo identificados en los resultados. En particular, la articulación de estas estrategias con los datos numéricos del estudio permite estimar que, si las organizaciones lograran reducir el agotamiento emocional al nivel del grupo de alto bienestar, podrían esperarse ganancias de hasta un 18 % en cumplimiento de entregables y mejoras medibles en la satisfacción del cliente, indicadores directamente vinculados a la competitividad y sostenibilidad financiera de las empresas del sector.

En sexto lugar, la clasificación de los participantes en tres perfiles —alto bienestar y alto desempeño (40 %), nivel intermedio (30 %) y riesgo elevado (30 %)— constituye una herramienta de diagnóstico organizacional directamente aplicable. El hecho de que el 60 % de los profesionales evaluados se encuentre en situación de vulnerabilidad o riesgo sugiere que el problema no es marginal sino sistémico, y que requiere una respuesta organizacional estructurada y sostenida en el tiempo. La

diferencia entre los perfiles no radica únicamente en características individuales, sino fundamentalmente en el entorno organizacional: los participantes del perfil de alto bienestar reportan en las entrevistas mayor apoyo del liderazgo, políticas más flexibles y culturas que facilitan la desconexión, lo cual confirma que la intervención debe orientarse al sistema, no solo a la persona.

En síntesis, esta investigación permite concluir que la salud mental laboral constituye un factor estratégico dentro de la gerencia de proyectos y que su descuido tiene consecuencias medibles y cuantificables sobre los resultados organizacionales. Los tres instrumentos aplicados y la revisión documental confluyen en una misma dirección: el bienestar psicológico de los equipos no es un tema de recursos humanos periférico, sino una variable de gestión que debe integrarse en los indicadores de seguimiento de cada proyecto. La incorporación sistemática de prácticas orientadas al bienestar —desde la planificación realista de cronogramas hasta la formación del liderazgo— puede transformar la cultura del sector y contribuir a la sostenibilidad de sus resultados en el mediano y largo plazo. Futuras investigaciones podrían ampliar la muestra, incorporar diseños longitudinales y explorar los efectos diferenciados por género y nivel jerárquico, aspectos que este estudio identifica como limitaciones y oportunidades de profundización.

7. Referencias

Ahmed, S., Khan, M., & Rahman, T. (2025). Emotional resilience and performance in project-based teams. *International Journal of Project Management*, 43(2), 210–224. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.10.004

Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. https://doi.org/10.1037/ocp0000062

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2015). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/a0038381

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Baranowska-Skimina, A., & Czerska, J. (2025). Leadership styles and project success: The role of psychological climate. *International Journal of Project Management*, 43(1), 45–58.

Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012: Régimen general de protección de datos personales*.

Congreso de la República de Colombia. (2013). *Ley 1616 de 2013: Ley de salud mental*.

Congreso de la República de Colombia. (2022). *Ley 2191 de 2022: Ley de desconexión laboral*.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2019). *CONPES 3975: Política nacional para la transformación digital e inteligencia artificial*.

Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2019). *Research on work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Gallup. (2024). *State of the global workplace report 2024*. Gallup Press.

Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2018). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 25(1), 12–20.

International Labour Organization. (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. ILO.

International Labour Organization. (2025). *Guidelines on mental health and psychosocial risks at work*. ILO.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351–357). Academic Press.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Encuesta nacional de salud mental en Colombia*.

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015: Decreto único reglamentario del sector trabajo*.

Montoya-Agudelo, C., & Moreno-Gómez, J. (2022). Bienestar laboral y productividad en organizaciones colombianas. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo*, 24(2), 45–60.

Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the “what works?” question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70(1), 40–62.

Osorio, L., & Ponce, D. (2024). Factores psicosociales y desempeño laboral en el sector construcción colombiano. *Revista de Ingeniería y Sociedad*, 12(1), 55–70.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). PMI.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2020). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 25(5), 1–17.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business School Press.

World Health Organization. (2022). World mental health report: Transforming mental health for all. WHO.

World Health Organization. (2024). Mental health at work: Policy brief. WHO.

Zabala-Vargas, S., & Jaimes-Quintanilla, M. (2026). *Framework ciberfísico y orientado a datos para la gestión de proyectos de construcción: diseño y validación en contextos reales*. *Interfases, (23)*, 141–163.

Zabala-Vargas, S., & Jaimes-Quintanilla, M. (2026). A Holistic Model for Managing Construction Projects through Artificial Intelligence, Data Science, and IoT. ACDSA 2026.

Anexos

ANEXO A

Cuestionario de Salud Mental en Equipos de Proyecto (CSMEP) y Evaluación de Éxito del Proyecto (EEP)

Título de la investigación: Propuesta de estrategias de intervención para la mitigación del agotamiento laboral en equipos de gerencia de proyectos de los sectores construcción y consultoría en Colombia.

Objetivo del instrumento: Recolectar información sobre el bienestar psicológico de los profesionales vinculados a equipos de proyectos y su percepción sobre el desempeño de los proyectos en los que participan.

Tipo de instrumento: Encuesta estructurada con escala tipo Likert.

Tiempo estimado de aplicación: 10 – 15 minutos.

Escala de respuesta
1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1. Información general del participante

Edad: 20–30 / 31–40 / 41–50 / Más de 50

Sector en el que trabaja: Construcción / Consultoría / Ambos

Rol dentro del proyecto: Director de proyecto / Coordinador / Ingeniero o profesional técnico / Consultor / Otro

Años de experiencia profesional: 1–5 / 6–10 / 11–15 / Más de 15

Sección 2. Cuestionario de Salud Mental en Equipos de Proyecto (CSMEP)

1. En mi trabajo siento que la carga laboral es adecuada para el tiempo disponible.

2. Frecuentemente experimento niveles altos de estrés relacionados con mi trabajo.

3. Me siento emocionalmente agotado al finalizar la jornada laboral.

4. Considero que cuento con apoyo suficiente por parte de mis superiores o líderes de proyecto.

5. El ambiente de trabajo dentro del equipo de proyecto es positivo y colaborativo.

6. Tengo la posibilidad de equilibrar adecuadamente mi vida personal y laboral.

7. Siento que mi trabajo es valorado por la organización.

8. En mi equipo de trabajo existe una comunicación clara y efectiva.

9. Cuando se presentan dificultades en el proyecto, el equipo trabaja de manera conjunta para resolverlas.

10. Me siento motivado para continuar desarrollando mis actividades laborales.

11. Considero que cuento con recursos suficientes para cumplir con mis responsabilidades.

12. En general, considero que mi bienestar psicológico en el trabajo es adecuado.

Sección 3. Evaluación de Éxito del Proyecto (EEP)

1. Los proyectos en los que participo suelen cumplir con los cronogramas establecidos.

2. La gestión de los recursos financieros del proyecto se realiza de manera eficiente.

3. Los entregables del proyecto cumplen con los estándares de calidad requeridos.

4. El equipo de trabajo logra adaptarse a cambios durante la ejecución del proyecto.

5. Los clientes o beneficiarios del proyecto se muestran satisfechos con los resultados.

6. La comunicación entre los miembros del equipo facilita el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

7. El liderazgo del director del proyecto contribuye positivamente al desempeño del equipo.

8. En general, considero que los proyectos en los que participo son exitosos.

ANEXO B

Guía de Entrevista Semiestructurada

Título de la investigación: Propuesta de estrategias de intervención para la mitigación del agotamiento laboral en equipos de gerencia de proyectos de los sectores construcción y consultoría en Colombia.

Objetivo de la entrevista: Comprender las percepciones y experiencias de los profesionales vinculados a proyectos respecto al bienestar laboral, los factores de estrés y su influencia en el desempeño de los proyectos.

Duración aproximada: 25 – 35 minutos.

Bloque 1. Experiencia profesional

1. ¿Cuál ha sido su experiencia trabajando en equipos de gerencia de proyectos?

2. ¿Qué tipo de responsabilidades suele asumir dentro de los proyectos?

Bloque 2. Percepción de carga laboral y bienestar psicológico

3. ¿Cómo describiría el nivel de presión o exigencia en los proyectos en los que ha trabajado?

4. ¿Cuáles considera que son los principales factores de estrés en la gestión de proyectos?

5. ¿Ha experimentado en algún momento agotamiento laboral o estrés relacionado con su trabajo?

Bloque 3. Liderazgo y apoyo organizacional

6. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo en los proyectos en los que participa?

7. ¿Considera que las organizaciones brindan apoyo suficiente para el bienestar de los equipos de trabajo?

8. ¿Qué tipo de prácticas organizacionales ayudan a reducir el estrés laboral en los equipos?

ANEXO C

Formato de Consentimiento Informado para Participantes

Proyecto de investigación: Propuesta de estrategias de intervención para la mitigación del agotamiento laboral en equipos de gerencia de proyectos de los sectores construcción y consultoría en Colombia.

Investigador: Javier Rodrigo Revelo Barreto
Programa: Especialización en Gerencia de Proyectos
Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Descripción del estudio
Usted ha sido invitado(a) a participar en una investigación académica cuyo objetivo es analizar la relación entre la salud mental de los equipos de trabajo y el desempeño de los proyectos en los sectores de construcción y consultoría en Colombia. Su participación consiste en responder una encuesta y/o participar en una entrevista relacionada con su experiencia profesional.

Participación voluntaria
La participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted puede decidir no participar o retirarse del estudio en cualquier momento sin que esto implique ninguna consecuencia.

Confidencialidad de la información
La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos. Los datos serán tratados de forma confidencial y no se divulgará información que permita identificar a los participantes.

Autorización
Declaro que he leído y comprendido la información anterior y acepto participar voluntariamente en la investigación.

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: _____

ANEXO D

Matriz de Análisis de Entrevistas (Codificación Cualitativa)

Esta matriz permite organizar la información recolectada durante las entrevistas semiestructuradas y facilitar el proceso de análisis cualitativo mediante la identificación de categorías y patrones.

Entrevistado	Fragmento de respuesta	Categoría temática	Interpretación	Aporte al estudio

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
RECTORÍA VIRTUAL Y A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

ANEXO E
FORMATO DE ACEPTACIÓN Y AUTORIZACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN EN ENTREVISTAS

I. INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título del proyecto:	Propuesta de estrategias de intervención para la mitigación del agotamiento laboral en equipos de gerencia de proyectos de los sectores construcción y consultoría en Colombia
Investigador principal:	Javier Rodrigo Revelo Barreto
Asesor académico:	Sergio Andrés Zabala Vargas
Programa académico:	Especialización en Gerencia de Proyectos
Institución:	Corporación Universitaria Minuto de Dios
Fecha:	Marzo de 2026

II. PROPÓSITO DE LA ENTREVISTA

La presente entrevista semiestructurada tiene como propósito recolectar información cualitativa sobre la experiencia profesional del participante en entornos de gestión de proyectos, sus percepciones en torno al bienestar psicológico y la salud mental en el trabajo, así como las dinámicas de liderazgo y apoyo organizacional presentes en su contexto laboral.

La información obtenida será analizada de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos e investigativos, en el marco del trabajo de grado mencionado anteriormente.

III. CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN Y DERECHOS DEL PARTICIPANTE

Antes de aceptar su participación, el investigador le informa sobre las siguientes condiciones y derechos:

- Participación voluntaria: Su participación en esta entrevista es completamente voluntaria. Puede retirarse en cualquier momento sin que ello genere consecuencia alguna.
- Confidencialidad: Toda la información suministrada será tratada con estricta confidencialidad. Su identidad será protegida mediante un sistema de codificación alfanumérica (P-01 a P-10), de modo que ninguna respuesta podrá asociarse directamente a su nombre.
- Uso exclusivamente académico: Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos e investigativos, en el marco del trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Proyectos de UNIMINUTO.

• Autorización de registro: La entrevista podrá registrarse mediante notas escritas y, con su autorización explícita, mediante grabación de audio. El audio será utilizado exclusivamente para la transcripción y el análisis de la información, y será eliminado una vez concluido el proceso investigativo.

• Duración aproximada: La entrevista tendrá una duración estimada de entre 25 y 35 minutos.

• Modalidad: La entrevista se realizará de forma virtual a través de la plataforma Google Meet, en la fecha y horario acordados previamente con el investigador.

• Derechos sobre sus datos: De conformidad con la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, usted tiene derecho a conocer, actualizar, rectificar o solicitar la eliminación de sus datos personales en cualquier momento.

IV. DATOS DEL PARTICIPANTE

Código asignado: _____
Sector de actividad: □ Construcción □ Consultoría
Rol en el proyecto: _____
Años de experiencia: _____
Fecha de la entrevista: _____
Horario: _____
Plataforma: _____

V. DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO Y AUTORIZACIÓN

Yo, el/la participante identificado/a con el código señalado en la sección anterior, declaro que:

• He leído y comprendido la información proporcionada en este formato sobre el propósito y las condiciones de la entrevista.

• He tenido la oportunidad de formular preguntas al investigador y estas han sido respondidas satisfactoriamente.

• Comprendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencia alguna.

• Acepto que la información suministrada durante la entrevista sea registrada mediante notas escritas y utilizada con fines exclusivamente académicos.

Autorización de grabación de audio (marque la opción correspondiente):

□ Autorizo la grabación de audio de esta entrevista con fines exclusivamente académicos.

□ No autorizo la grabación de audio. Acepto únicamente el registro mediante notas escritas.

En constancia de lo anterior, manifiesto mi aceptación voluntaria para participar en la entrevista semiestructurada y autorizo al investigador para utilizar la información suministrada en los términos descritos en este documento.

_____	_____
Firma del participante	**Firma del investigador**
Código: _____	Javier Rodrigo Revelo Barreto

Fecha: _____ Fecha: _____

Nota: Este formato fue elaborado en cumplimiento de los principios éticos de la investigación científica y de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales) y la Resolución 2646 de 2008 (Factores de Riesgo Psicosocial) vigentes en Colombia.