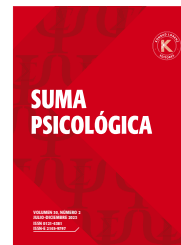




SUMA PSICOLÓGICA

<https://sumapsicologica.konradlorenz.edu.co>



Una revisión sistemática sobre la seguridad psicológica: características y retos

María C. Aguilar Bustamante^{a,*}, Leady V. Fajardo Castro^b,
Adriana M. Manrique Torres^a, Ítala M. Camargo Escobar^a

^a Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

^b Universitat de València, España

Recibido el 6 de marzo de 2023; aceptado el 10 de noviembre de 2023

PALABRAS CLAVE

Análisis de la mediación,
comportamiento
organizacional,
desempeño laboral,
seguridad psicológica

Resumen Introducción/Objetivo: En tiempos de cambio, cobran mayor importancia las dinámicas sociales y laborales, las acciones para evaluar e intervenir sobre los riesgos psicosociales y la seguridad psicológica, que pueden llegar a afectar el desempeño y el comportamiento de las personas en sus lugares de trabajo. Este estudio tiene como objetivo realizar una revisión sistemática de las investigaciones empíricas que han abordado la seguridad psicológica en contextos organizacionales. **Método:** En esta revisión se siguieron las recomendaciones de la declaración PRISMA 2020, con el software CADIMA. Se consultaron las siguientes bases de datos: Scopus, APA PsycINFO, Web of Science y Redalyc. En total se identificaron 1678 documentos, se revisaron 196 en inglés, publicados entre el 2020 y 2022, que cumplieron con los criterios de selección. **Resultados:** La mayoría de los estudios se han desarrollado en Estados Unidos e Inglaterra, lo que evidencia la necesidad de realizar investigaciones en Iberoamérica y Latinoamérica. Se identifica que la seguridad psicológica está influenciada por factores del comportamiento organizacional en variados niveles de análisis individual, grupal y organizacional; algunos temas con los que se han llevado a cabo varios estudios incluyen la cultura organizacional, la relación del equipo de trabajo, la personalidad de los miembros del equipo, el desempeño, el aprendizaje y los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones. **Conclusiones:** Es una variable que cuando se relaciona con otras, cumple el rol de variable mediadora; se enlistan las variables psicológicas relacionadas con el constructo de seguridad psicológica, y se discuten los retos después de la pandemia del COVID-19.

© 2023 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

A systematic review of psychological safety: Characteristics and challenges

KEYWORDS

Mediation analysis,
organizational behavior,
job performance,
psychological safety

Abstract Introduction/Objective: In times of change, social and work dynamics emphasize the importance of actions to assess and intervene in psychosocial risks and psychological safety, which can significantly impact individuals' performance and behavior in their workplaces. The objective of this study was to conduct a systematic review of empirical research focusing on

* Autora para correspondencia.

Correo electrónico: mcaguilar@ucatolica.edu.co

psychological safety in organizational contexts. **Method:** This review followed the recommendations of the PRISMA 2020 statement, using the CADIMA software. The consulted databases were Scopus, APA PsycINFO, Web of Science, and Redalyc. A total of 1678 documents were identified, out of which 196 in English, published between 2020 and 2022, met the selection criteria. **Results:** Most of the studies were conducted in the United States and England, highlighting the need for further research in Ibero-America and Latin America. Psychological Safety was found to be influenced by organizational behavior factors at various levels of individual, group, and organizational analysis. Some of the topics explored in the studies include organizational culture, team relationships, team members' personalities, performance, learning, and knowledge management processes in organizations. **Conclusions:** Psychological Safety acts as a mediating variable when related to other constructs, and this review lists psychological variables associated with the psychological safety construct. Furthermore, the challenges after the COVID-19 pandemic are discussed.

©2023 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Las empresas, como sistemas sociales y organizacionales complejos, enfrentan conflictos internos y externos debido a intereses individuales y objetivos específicos (Camarena, 2016). Los equipos y las personas interactúan para alcanzar los objetivos estratégicos, reflejando una diversidad de dinámicas en las relaciones interpersonales. La comunicación, el clima y la cultura organizacional son cruciales para el funcionamiento de las organizaciones. Para mejorar los procesos y prácticas organizacionales, las empresas valoran la contribución activa de sus empleados. Baer y Frese (2003) subrayan la importancia de crear un ambiente donde los trabajadores puedan expresarse sin temor a consecuencias negativas, fomentando así la confianza en las relaciones interpersonales. La confianza desempeña un papel clave en el comportamiento y desempeño de las personas (Alcover, 2012).

Munduate et al. (1997) resaltaron la importancia de dirigir la atención hacia los procesos psicosociales en el contexto de la interacción organizacional. La colaboración y el trabajo conjunto son fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización.

La seguridad psicológica (SP) describe las percepciones de las consecuencias de tomar riesgos interpersonales en el lugar de trabajo (Edmondson, 1999, 2004). Facilita la contribución voluntaria de ideas y acciones a una empresa compartida y permite a los equipos y organizaciones aprender y actuar (Carmeli & Gittell, 2009; Edmondson, 1999). A pesar del avance tecnológico, la percepción del bienestar en organizaciones y países no ha mejorado. La pandemia del COVID-19 ha puesto en riesgo todas sus dimensiones. Tensiones geopolíticas, desigualdades, retroceso democrático y catástrofes naturales amenazan con alterar décadas de progreso (PNUD, 2022). Ante estas amenazas, valores colectivos como la solidaridad, la promoción de agentes de cambio, la prevención y resiliencia, la protección del planeta, la equidad y la confianza en el ámbito mundial deben adquirir mayor relevancia (PNUD, 2022).

Esta revisión tiene como objetivo explorar la investigación empírica existente sobre la SP, examinando los niveles

de análisis individual, grupal y organizacional en las empresas, incluyendo sus fundamentos conceptuales, modelos teóricos propuestos, autores más citados, metodologías utilizadas y su función como variable moderadora o mediadora. Se destaca un aumento en el número de trabajos científicos que proporcionan evidencia empírica sobre la SP y un enfoque en el estudio de variables psicológicas asociadas a esta. Finalmente, se ofrecen algunas orientaciones para futuras investigaciones en este campo.

Seguridad psicológica

Según Schein y Bennis (1965), la SP es esencial para hacer que las personas se sientan seguras y capaces de cambiar su comportamiento en respuesta a los desafíos organizacionales. Schein (1996) demostró que la SP ayuda a superar la defensa o ansiedad de aprendizaje. Kahn (1990) retomó la investigación sobre cómo la SP permite el compromiso personal en el trabajo. Para Edmondson (1999), la SP se refiere a la creencia generalizada de que el entorno de trabajo es seguro para asumir riesgos interpersonales. La SP es un mecanismo que explica cómo los factores estructurales y el entrenamiento de líderes influyen en el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Rozovsky (2015) destaca los resultados del "Proyecto Aristóteles" de Google en el 2012, donde se encontró que la SP era el componente más relevante que distinguía a los equipos exitosos. Los equipos con alta SP mostraban mayor productividad y propensión a la innovación. El impacto positivo de la SP también ha sido evidente en numerosos trabajos e investigaciones, especialmente durante la pandemia del COVID-19. El proyecto GLOBE (<https://globeproject.com>), dirigido a líderes en el contexto mundial, también ha abordado la importancia de la SP en el entorno laboral (Javidan & Zaheer, 2021). Los equipos globales son de gran relevancia en las organizaciones, lo que implica reconocer la importancia de generar y mantener la confianza en diversas culturas.

Estudio de la seguridad psicológica en el nivel individual, grupal y organizacional

Edmondson y Mogelof (2006) destacan que los estudios sobre equipos de trabajo y la SP comparten elementos comunes, abordándolos desde tres niveles: individual, grupal y organizacional. En cada nivel se observan diversas dinámicas en las relaciones interpersonales, interacciones y sinergias, así como en los procesos de comunicación, clima y cultura organizacional.

En el primer nivel, los estudios exploran las percepciones individuales de los colaboradores sobre la SP, centrándose en las relaciones entre los miembros de los equipos y sus líderes (relaciones diádicas), así como entre diferentes equipos y áreas de trabajo dentro de las organizaciones (Newman et al., 2017). Algunos estudios, como los de Tynan (2005) y Detert y Burris (2007), adaptaron el instrumento de Edmondson (1999) para evaluar la SP dirigida hacia uno mismo y hacia el gerente, respectivamente. Por otro lado, Roussin et al. (2016) utilizaron una medida de SP centrada en el gerente, mientras que Hetzner et al. (2011) crearon sus propias medidas de SP centradas en los supervisores y colegas, basándose en elementos de otras pruebas utilizadas en investigaciones anteriores.

Algunos autores reemplazaron el concepto de 'equipo' por 'organización' al utilizar el instrumento de Edmondson (1999) (Carmeli et al., 2009, 2010; Carmeli & Gittell, 2009; Chen et al., 2014; Kark & Carmeli, 2009). Por otro lado, Singh et al. (2013) adaptaron el instrumento de Chrobot-Mason y Aramovich (2004) y De Clercq y Rius (2007), y el cuestionario de Brown y Leigh (1996); mientras que Xu y Yang (2010) y Liang et al. (2012) desarrollaron sus propias pruebas utilizando elementos de otros estudios.

Investigadores de la SP coinciden en que el nivel grupal es el más adecuado para su estudio y medición. Edmondson (2002) la considera como un constructo cognitivo a nivel grupal; Bienefeld y Grote (2014) la analizan a nivel interequipos; Roussin et al. (2016) la estudian en subgrupos dentro de un equipo de trabajo; Hammond et al. (2011) la incluyen como uno de los componentes del clima de trabajo positivo, que se traduce en relaciones positivas dentro de los equipos y puede ser un mecanismo clave para percibir de manera positiva la SP (Carmeli & Gittell, 2009; Carmeli et al., 2009). Según Carmeli et al. (2009), las relaciones positivas que afectan de manera favorable la SP pueden definirse como relaciones de alta calidad, con dos dimensiones.

Es probable que a las relaciones positivas que afectan de manera favorable la SP, se definan, según Carmeli et al. (2009), como relaciones de alta calidad, con dos dimensiones. La primera, *las capacidades*, permiten a los integrantes de los equipos de trabajo: (a) intercambiar información e ideas críticas; (b) identificar y hacer explícitos pequeños problemas; (c) creatividad y desempeño innovador (Hammond et al., 2011; Kessel et al., 2012; Koopmann et al., 2016); (d) la reflexividad de equipo (Carmeli et al., 2014), definida como "el grado en que los miembros del equipo reflexionan y se comunican abiertamente sobre sus objetivos, estrategias, procesos y las adaptan a las actuales circunstancias o las anticipan" (West, 2000, p. 3, como se citó en Gutiérrez, 2018), es un importante antecedente para el aprendizaje de equipo (Carmeli et al., 2014) y se relaciona

de manera positiva con la innovación (Post et al., 2009). La segunda, *la dimensión*, es la experiencia que permite a los integrantes de los equipos sentirse valorados y conectados para superar la incertidumbre. Aquí se incluye la confianza en los demás, su función principal es propiciar la SP (Edmondson, 1999). Gutiérrez (2018) resalta el trabajo de Nahapiet y Ghoshal (1998) sobre la capital social de un equipo de trabajo, que cuenta con tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva; están relacionadas de manera positiva con la SP. Las relaciones positivas en los equipos de trabajo redundarán en una mayor frecuencia de comunicación y esto implica mayores niveles de SP (Siemsen et al., 2009). Según la teoría de las redes, Roussin et al. (2016) desarrollaron un indicador de densidad de SP. En esta visión comunicacional del equipo, el compartir conocimiento (Siemsen et al., 2009; Zhang et al., 2010) y compartir información (Lee et al., 2011), estarían relacionados con la SP. Para Kessel et al. (2012), el compartir información entre el equipo mediará la relación entre la SP del equipo y su desempeño creativo.

A nivel *organizacional*, se ha encontrado escasa evidencia sobre la SP. Destacan dos estudios que han medido la SP a este nivel (Baer & Frese, 2003). Ambos abordaron las percepciones de los empleados sobre la SP dentro de sus organizaciones, utilizando la medida de Edmondson (1999) a nivel de equipo, pero adaptándola para la organización en su conjunto. Estos estudios sostienen que para que exista un buen clima organizacional de SP, debe haber altos niveles de acuerdo entre todos los miembros de la organización. Sin embargo, dado que las percepciones de los empleados están influenciadas por el liderazgo y las características del equipo, es poco probable que haya altos niveles de acuerdo en organizaciones más grandes. En general, se sugiere que la SP es más relevante y significativa a nivel de equipo que en el nivel organizacional. En la revisión de literatura se encontraron seis trabajos de revisión. Edmondson y Lei (2014) exploraron investigaciones sobre la SP del equipo y caracterizaron el concepto y las herramientas de medición. Ming et al. (2015) mostraron la relación entre el contrato psicológico de los empleados, la confianza organizacional y la SP. Rimm-Kaufman (2016) destacó la combinación de atributos individuales y contextuales que influyen en la percepción de seguridad. Newman et al. (2017) realizaron el primer meta-análisis, resaltando algunas y orientando futuras investigaciones sobre la SP. Frazier et al. (2017) llevaron a cabo el segundo meta-análisis, evaluando antecedentes y resultados de la SP en el lugar de trabajo, y destacaron la importancia del liderazgo de apoyo y prácticas organizacionales para su construcción.

La última revisión sistemática realizada por O'Donovan y McAuliffe (2020), identificó facilitadores de la SP en equipos de trabajo de médicos. Esta siguió la metodología PRISMA, utilizando una estrategia de búsqueda en bases de datos electrónicas y literatura gris. Se revisaron 36 estudios relevantes y se identificaron 13 facilitadores en los niveles organizacional, de equipo e individual. Estos se agruparon en cinco temas más amplios: prioridad para la seguridad del paciente, mejora y orientación al aprendizaje, apoyo, familiaridad con colegas y diferencias individuales. Los facilitadores específicos incluyen responsabilidad profesional, liderazgo orientado al cambio, apoyo del líder y de los compañeros, cultura de seguridad y soporte organizacional,

entre otros. Sus hallazgos pueden ser un punto de partida para mejorar la SP en otros contextos organizacionales.

Método

Procedimiento y estrategias de búsqueda

El proceso de búsqueda y presentación de datos se ajustaron a las directrices según PRISMA 2020 (Page et al., 2021) y con el uso del software CADIMA (Kohl et al., 2018). Se realizó una revisión sistemática de la literatura desde el 2001 hasta el 2022 (se incluyó un artículo de Edmondson, 1999, dado que es el modelo teórico y el instrumento más utilizado y referenciado en la literatura científica), dando lugar a 22 años de revisión de artículos empíricos con el tema de la SP, y se encontraron las siguientes palabras clave en la búsqueda: “psychological safety” OR “psychological safety climate” OR “creating psychological safety” AND “workplace”; en inglés o en español; la búsqueda de artículos se realizó el 22 de febrero de 2022 en cuatro bases de datos: Scopus (516), Web of Science (953), APA PsycInfo (100) y Redalyc (109).

Selección de estudios

Como lo evidencia la Figura 1, se unificaron los artículos de cada una de las bases con los criterios de selección, para un total de 1678 artículos; se descartaron los artículos duplicados, para un total de 1333 artículos. Con la lectura rigurosa de títulos, resúmenes y palabras clave para reunir todos los estudios que contuvieran los términos de búsqueda, se seleccionaron 414 artículos. Finalmente, se hizo lectura de textos completos verificando los criterios de inclusión y exclusión, se tomaron 196 artículos.

Calidad metodológica y riesgo de sesgos

Para evaluar la calidad y abordar posibles limitaciones, sesgos y factores de confusión que puedan influir en los resultados, la revisión siguió los lineamientos y recomendaciones de la declaración PRISMA, dado que se utilizó el software CADIMA que sigue esta metodología y PICO como protocolo de extracción de datos (Kohl et al., 2018).

Síntesis de resultados

Luego de la selección de 196 artículos, se sistematizó la información de los textos para comparar los estudios con el software CADIMA; se llevó a cabo la extracción de las variables y categorías de análisis: (1) autores; (2) afiliación; (3) año de publicación; (4) títulos; (5) resúmenes; (6) definición de SP; (7) modelos teóricos; (8) variables psicológicas asociadas; (9) metodologías; (10) participantes; (11) muestras; (12) instrumentos, y (13) conclusiones. Para el análisis de estas variables, se hizo un análisis de datos textuales (AEDIT) (Bécue-Bertaut, 2010), con el que se organiza, describe, resume y compara las diferencias temáticas en el periodo 2001-2022.

El análisis de datos textuales (AEDIT) (Bécue-Bertaut, 2010) se hizo con el software SPAD 9.1; se definieron las variables nominales (textuales) de análisis; las categóricas, años de publicación, que hacen referencia a un corpus cronológico, pues se trata, de acuerdo con Corpas Pastor (2001), de un grupo de textos producidos durante determinado periodo de tiempo, tal como se agrupó en esta investigación. Luego, se detalló y analizó la evolución del estudio de la SP a través de los últimos 22 años y también los temas asociados, las metodologías que se han utilizado y recomendaciones para estudios futuros.

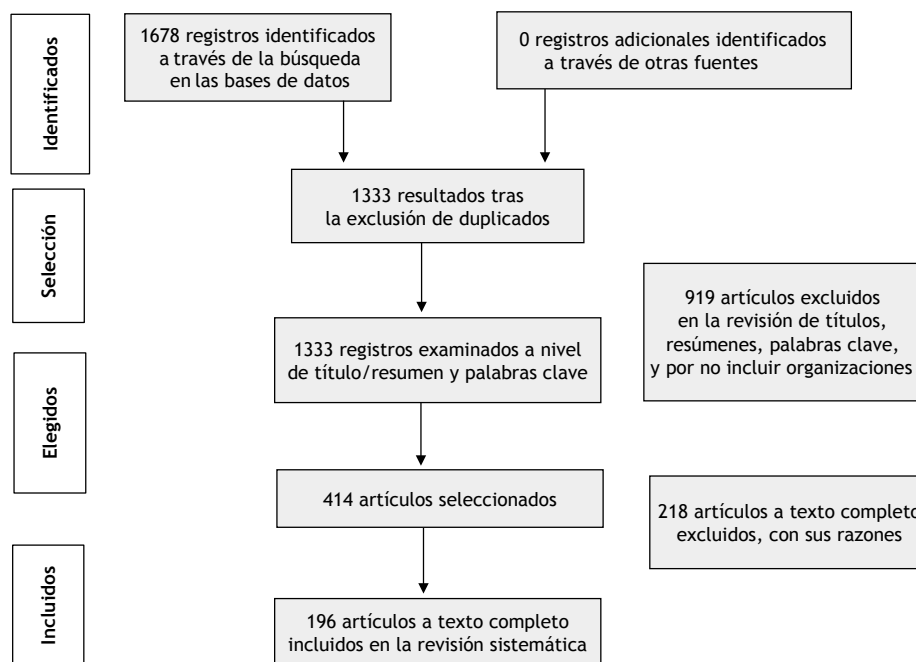


Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA: proceso de identificación y selección de la literatura

Nota. Elaborada en el software CADIMA.

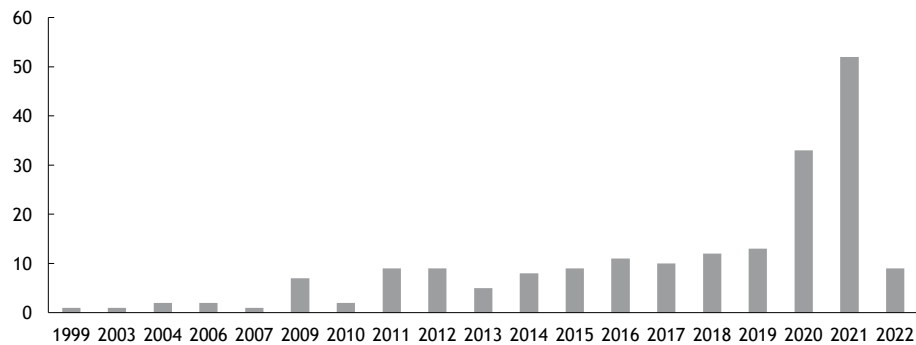


Figura 2. Producción anual de seguridad psicológica 1999-2022

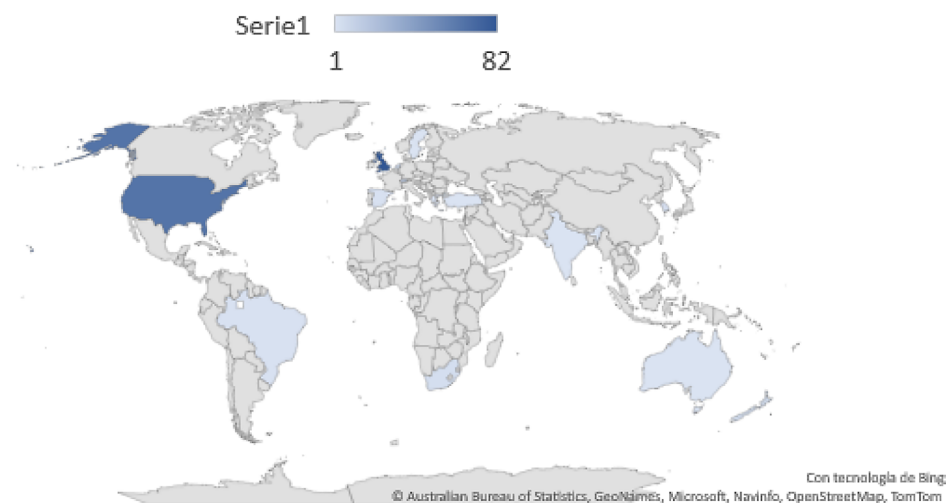


Figura 3. Producción anual de seguridad psicológica 1999-2022

Resultados

La información analizada de los 196 artículos empíricos evidencia que en los últimos cinco años y alrededor de la pandemia por el COVID-19, se presenta un incremento significativo del interés por el estudio sobre la SP (Figura 2). Las revistas donde se publican los estudios provienen prioritariamente de países como Reino Unido (82), Estados Unidos (65), Suiza (17), Países Bajos (9), Nueva Zelanda (6) y otros. Ello muestra la escasez de trabajos publicados en revistas de Iberoamérica, ya que solo se encontraron dos artículos en Brasil y dos en España (Tabla 1 y figura 3).

Tabla 1. Países de origen publicaciones sobre SP

País	Número de artículo
Australia	1
Brasil	2
Grecia	1
India	1

País	Número de artículo
Países Bajos	9
Nueva Zelanda	6
Singapur	1
Sudáfrica	4
Corea del Sur	3
España	2
Suecia	1
Suiza	17
Turquía	1
Reino Unido	82
Estados Unidos	65
Total	196

(Continúa)

El universo de artículos de esta revisión sistemática confirma el crecimiento del interés por estudiar la SP antes y después de la pandemia del COVID-19.

Tabla 2. Artículos por rangos de años

Años	Número de artículos	Porcentaje
2003-2007	7	3.5
2008-2012	27	13.8
2013-2017	43	21.9
2018-2022	119	60.7
Total	196	100.0

En la Tabla 2 se observa que el periodo comprendido entre 2018-2022, corresponde al mayor número de artículos publicados y revisados (119), seguido por 2013-2017 (43), luego 2008-2012 (23) y el surgimiento del estudio de la SP, entre 2003-2007, con 7 artículos.

La nube de palabras y los datos cuantitativos del periodo con mayor número de publicaciones (Figura 4), muestra que la SP está asociada a temas como liderazgo, desempeño, empleabilidad, gestión de conocimiento, equipos, organizaciones, trabajo, relaciones y comunicación.



Figura 4. Nube de palabras en el mayor rango de años 2017-2022

Nota. Nube de palabras software Spad.

Tabla 3. Metodología en los estudios

Categoría	Número	Porcentaje
Mixtos	12	6.1
Cualitativos	9	4.6
Cuantitativos	175	89.3
Total	196	100.0

En la Tabla 3 se observa que la mayoría de los estudios se han realizado con metodologías cuantitativas con el 89.3% que equivale a 175 artículos.

Tabla 4. Tamaño de muestra en los estudios

Categorías	Número	Porcentaje
Menor de 30	8	4.1
30 a 100	18	9.2
101 a 200	34	17.3
201 a 300	34	17.3
301 a 400	36	18.4
401 a 500	22	11.2
501 a 600	11	5.6
601 a 700	8	4.1
mayor a 700	25	12.8

En la Tabla 4 se observa que el tamaño de la muestra más frecuente en 36 estudios fue de 301 a 400 participantes, seguido de 101 a 200 y de 201 a 300, ambas muestras utilizadas en 34 estudios.

Tabla 5. Frecuencia de uso de modelos en la literatura científica

Modelos	Número
Edmondson's model	115
No se menciona	35
May et al. Model	7
Liang et al. Model	6
Li and Yan's model	5
Brown and Leigh model	3
Kahn's model	3
Carmeli et al. Model	2
Detert and Burris's model	2
Hall, Dollard, and Coward model	2
Li and Yan's model, Edmondson's model	2
Asiwe (2014)	1
Baer Frese model	1
Burris & Deter' model	1
Causal attribution theory	1
Cohen and Bailey model	1

Tabla 7. Análisis temático de segmentos de palabras representativas en tiempo y metodología de los estudios

	2003-2007	2008-2012	2013-2017	2018-2022	Mixed	Qualitative	Quantitative	Total
Psychological safety	19	148	285	1004	69	104	1318	2947
Team psychological	0	17	29	63	30	0	88	227
Team learning	0	17	28	58	10	0	97	210
Team members	1	13	24	63	9	5	88	203
Team performance	0	29	9	54	4	1	90	187
Work engagement	12	9	28	39	7	0	81	176
Knowledge sharing	0	12	6	63	23	0	58	162
Safety climate	0	8	59	12	21	0	58	158
Mediating role	0	6	13	53	3	2	67	144
Ethical leadership	0	14	5	49	0	0	68	136
Structural equation	0	6	5	54	2	1	62	130
Transformational leadership	0	8	12	43	9	0	54	126
Inclusive leadership	0	8	0	52	0	0	60	120
Voice behavior	0	3	24	33	0	6	54	120
Employee creativity	0	8	22	28	0	0	58	116
Innovative behavior	0	0	0	58	0	0	58	116
Organizational identification	0	4	34	18	0	0	56	112
Employee voice	0	4	8	40	0	8	44	104
Future research	0	9	15	27	4	1	46	102
Job satisfaction	1	12	3	34	0	1	49	100
Psychological empowerment	0	0	0	50	0	0	50	100
Positively related	3	9	5	31	2	0	47	97
Psychologically safe	0	3	9	37	2	2	45	98
Decision making	1	4	1	41	1	1	45	94
Job performance	0	2	11	16	1	0	44	74
Shared belief	1	5	7	27	5	5	33	83

(Continúa)

	2003-2007	2008-2012	2013-2017	2018-2022	Mixed	Qualitative	Quantitative	Total
Affective commitment	0	0	13	26	8	0	31	78
Without fear of negative	2	4	8	21	2	1	33	71
Abusive supervisión	0	0	25	10	0	0	35	70
Perceived psychological	0	2	3	30	2	1	32	70
Interpersonal risk	1	1	8	23	3	2	29	67
Individual level	0	2	10	19	2	1	29	63
Creative self efficacy	0	0	2	29	0	0	31	62
Proactive personality	0	4	0	27	0	0	31	62
Creative performance	0	3	1	25	4	0	25	58
Healthcare teams	0	3	3	23	3	1	25	58
Learning behavior	0	3	5	17	3	1	25	54
Leader inclusiveness	0	5	10	4	0	1	25	45
Participative leadership	0	0	9	17	0	0	26	52
Positive relationship	2	0	5	19	0	0	26	52
Self image status or	1	4	6	14	1	1	24	51
Human resource	0	3	4	18	2	1	22	50
Job demands	0	10	9	6	1	0	24	50
Knowledge hiding	0	0	0	25	0	0	25	50

La revisión identificó 196 estudios empíricos que han examinado los antecedentes de la SP en los tres diferentes niveles de análisis, que desde los primeros autores se tienen. Se identificaron muchos estudios que abordan las funciones predominantemente de la SP como mediador, 57 estudios; y se cuenta con solo 20 artículos donde se estudian como variable moderadora. Una variable mediadora hace referencia, según Igartua y Hayes (2021), a un mecanismo mediante el cual una variable *X* influye en una variable *Y*. En otras palabras, que toda variación en *X* provocará

cambios en una o más variables mediadoras (*M*) y esta, a su vez, provocará cambios en *Y*. Una variable moderadora es la que modifica la relación entre la variable independiente y la dependiente, de modo que el signo o la fuerza de la relación entre ambas variables depende de la influencia de la variable moderadora.

Lo que se encontró, frente a la SP, es que cumple una función de mediación cuando se estudia y se trata de explicar cómo las prácticas organizacionales, los comportamientos de liderazgo de apoyo, las redes de relaciones,

las características del equipo y las diferencias individuales / de equipo influyen en los resultados del lugar de trabajo a nivel individual, de equipo y organizacional a través del desarrollo de la SP.

La SP se refiere a la creencia de que el lugar de trabajo es seguro para la toma de riesgos interpersonales (Edmondson, 1999, 2004). En un entorno psicológicamente seguro, es más probable que los empleados se involucren en comportamientos interpersonales riesgosos, como pedir ayuda, buscar retroalimentación, hablar sobre errores, preocupaciones y experimentar con nuevos métodos de trabajo porque se sienten seguros de que no serán penalizados o criticados por hacerlo (Edmondson & Lei, 2014). La confluencia de estos comportamientos, es probable que facilite el proceso de aprendizaje, innovación y cambio organizacional (Frazier et al., 2017). La revisión enlista una serie de variables asociadas a la SP y describe un clima en el que el enfoque está en la resolución constructiva de problemas y el logro de objetivos compartidos, porque las personas tienden a estar menos enfocadas en la autoprotección.

También se exploró la variable instrumentos reportada en los artículos. Siendo el test de Edmondson el más utilizado, así, la encuesta de SP del equipo Edmondson (1999) se constituye en el instrumento más utilizado por los investigadores.

Discusión

La revisión confirma que la investigación sobre SP se desarrolla desde tres perspectivas distintas, cada una enfocada en diferentes niveles de análisis (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). En primer lugar, se abordan estudios que conceptualizan la SP como un fenómeno individual. En segundo lugar, se describen las investigaciones que tratan la SP como un fenómeno a nivel organizacional. En tercer lugar, se revisa que los trabajos que se enfocan en la SP a nivel grupal de análisis han evidenciado que esta corriente es la más extensa y activa de las tres. En el *nivel individual*, la personalidad de rasgos positivos de los miembros del equipo estará relacionada con la creación de entornos con la SP (Edmondson & Mogelof, 2006). El efecto del estatus de los miembros del equipo que ostentan cargos con poder será un factor que incidirá en la SP (Jain et al. 2016), y mediará la relación entre el status y el dialogar (Bienefeld & Grote, 2014). Una alta SP se relacionará con una menor percepción de riesgo al hablar en el equipo (Edmondson & Lei, 2014). Para Jain et al. (2016), el concepto de familiaridad apunta a desarrollar proyectos con personas con las que ya se ha trabajado. Fomentar el entendimiento individual y el de los miembros de los equipos será un buen predictor de las percepciones de la SP (Bendoly, 2014).

Con respecto al *nivel grupal*, se considera fomentar activamente las relaciones de confianza (Schepers et al., 2008), el respeto interpersonal (Edmondson, 2004) y el clima de trabajo positivo (Hammond et al., 2011) en los equipos de innovación, lo que tendrá efectos favorables en potenciar la SP. Además, desarrollar acciones orientadas explícitamente a estimular el intercambio de conocimiento mediante la información (Lee et al., 2011); fomentar ir más allá de los límites del grupo contribuirá a mejorar la SP del equipo. Acerca de las modalidades para el desarrollo

de proyectos, se incluyen uso de equipos virtuales, donde sus miembros están en distintos lugares geográficos. La dispersión geográfica de los miembros estará asociada a una disminución en la calidad de la comunicación, lo que hará más difícil generar SP entre ellos (Jain et al., 2016). En estos casos, el comportamiento del líder afectará la SP (Edmondson, 2004; Jain et al., 2016), así como facilitar las relaciones entre y con los miembros basadas en el respeto, dignidad y valor entre ellos (Lee et al., 2011).

Con relación al *nivel organizacional*, se debe tener claridad respecto a cuál es el nivel real de tolerancia a la incertidumbre que promueve la cultura de la organización (Frazier et al., 2017), ya que ello proporcionará el contexto interno general donde se enmarcará la innovación; las características del diseño del trabajo (Frazier et al., 2017); la instauración de objetivos colaborativos entre las distintas áreas o equipos dentro de la organización (Chen y Tjosvold, 2012); la generación de un contexto que apoye la gestión de los equipos por parte de la organización (Edmondson, 1999; Edmondson, 2004), y la autonomía a los equipos (Chandrasekaran & Mishra, 2012). Estas cinco acciones influyen en mejorar la percepción de la SP como un valor inherente de la organización.

Este trabajo confirma que el instrumento más utilizado para medir la SP incluye ítems que capturan las percepciones compartidas entre los miembros del equipo sobre aspectos como la aceptación de ser auténticos, la preocupación mutua entre los miembros, las intenciones positivas entre ellos y el respeto por la competencia de los demás. Esta medida de siete ítems, desarrollada por Edmondson (1999), ha sido sometida a rigurosos protocolos de construcción a escala y extensas pruebas de validación, lo que demuestra una sólida consistencia interna y validez de constructo en diversas muestras.

Aunque solo dos estudios previos han medido la SP a nivel organizacional (Baer & Frese, 2003; Carmeli et al., 2014), encontraron que las percepciones individuales sobre la SP pueden agregarse al nivel organizacional. Sin embargo, es cuestionable si este patrón se aplicará a todas las organizaciones, dado que los niveles de acuerdo entre los miembros pueden variar de manera considerable debido a la influencia del liderazgo y las características del equipo. En empresas más grandes, donde los empleados pueden tener experiencias diferentes de liderazgo y normas de equipo, es menos probable que haya un alto acuerdo sobre la SP a nivel organizacional. Por tanto, es factible que la SP sea más significativa y poderosa a nivel de equipo, especialmente en organizaciones más pequeñas o con culturas corporativas fuertes, aunque se requiere de investigaciones adicionales para confirmar estas suposiciones.

La investigación sobre la SP ha utilizado principalmente el modelo de Edmondson, pues es el más referenciado en los trabajos (Newman et al, 2017). La medida de siete ítems de Edmondson se ha sometido a rigurosas pruebas de validación, lo que demuestra una fuerte consistencia interna y validez de constructo en diversas muestras (Edmondson, 1999). En contraste, el uso de medidas indirectas o “internas” desarrolladas por otros investigadores ha planteado problemas de validez, dificultando la comparabilidad de los resultados entre diferentes estudios (O'Donovan & McAuliffe, 2020).

Otros temas asociados al estudio de la SP

En este trabajo se examinaron variables asociadas a los estudios de la SP, y se identificó su papel mediador en las investigaciones. La SP se relaciona como mediador con el liderazgo inclusivo y el comportamiento innovador de los empleados. Los investigadores han utilizado diversas perspectivas teóricas, como la teoría del aprendizaje social, la teoría del intercambio social, la teoría de la identidad social y la teoría de las características del estatus, para examinar cómo las prácticas organizacionales, el liderazgo de apoyo, las redes de relaciones, las características del equipo y las diferencias individuales/equipo influyen en los resultados del lugar de trabajo a nivel individual, de equipo y organizacional, a través del desarrollo de la SP. La SP es un constructo que se relaciona con diversas variables en el entorno laboral. Aunque altos niveles de SP no evitan conflictos en los equipos, pueden permitir abordarlos de manera positiva, fomentando el desempeño y la franqueza en los equipos de innovación (Bradley et al., 2012; Edmondson, 2002; Edmondson & Mogelof, 2006). La SP también interactúa con la confianza en los conocimientos, disminuyendo su necesidad a medida que avanza el proceso de innovación (Siemsen et al., 2009). Además, la permanencia del equipo influye en el clima de la SP, siendo mayor en equipos nuevos y con más tiempo en el puesto (Koopmann et al., 2016). La relación entre la inclusividad del líder y la SP se ve moderada por el desempeño del equipo (Hirak et al., 2012). El liderazgo también ejerce influencia en la percepción del entorno con respecto a la SP, el aprendizaje y la adaptabilidad (Edmondson, 2004; Edmondson et al., 2016). Diferentes tipos de liderazgo, como el ético, inclusivo y transformacional, están relacionados de manera positiva con la SP y pueden fomentar la creatividad y la resolución de problemas en los equipos (Carmeli et al., 2010, 2014).

La integridad comportamental del líder, es decir, la coherencia entre los valores promulgados y las acciones ejecutadas, también está relacionada con la SP, especialmente cuando se promueven valores de participación y productividad (Leroy et al., 2012). En general, la SP desempeña un papel crucial en el desarrollo del aprendizaje y el desempeño, tanto a nivel de equipos como individual. Estas relaciones entre la SP y otras variables subrayan su importancia para el funcionamiento efectivo de los equipos y organizaciones en el ámbito laboral. Por ejemplo, Plomp et al. (2019) trabajaron con la SP, la elaboración de trabajos y la empleabilidad: una comparación entre trabajadores permanentes y temporales. Plantean que la empleabilidad es uno de los principales desafíos del entorno organizacional contemporáneo. Al diferenciar entre trabajadores temporales y permanentes, investigaron cómo estos dos tipos de empleados se involucran en la elaboración de trabajos y cómo la elaboración de trabajos se relaciona con su empleabilidad percibida. Trabajaron con dos muestras: una de trabajadores temporales ($N = 527$) y otra de empleados permanentes ($N = 796$). Al respecto, conviene indicar que los análisis de modelos de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) indicaron un patrón diferente de resultados para los dos grupos: para los permanentes, el aumento de demandas laborales desafiantes fue positivo, y la disminución de demandas laborales obstaculizantes, que se relaciona de manera negativa con la empleabilidad percibida. Además,

la SP se relaciona con todas las dimensiones de elaboración del trabajo. Para los trabajadores de agencias, solo el aumento de los recursos laborales estructurales se relacionó con la empleabilidad, mientras que la SP se asoció de manera negativa con los obstáculos de la artesanía. Estos hallazgos sugieren que un clima de SP es particularmente efectivo para los empleados permanentes al momento de fomentar la creación de empleo y la empleabilidad (Plomp et al., 2019).

Al mismo tiempo, Stewart et al. (2018) desarrollaron una investigación sobre la relación entre participación deportiva y salud mental con la SP. Tenían como objetivo proporcionar claridad conceptual del término SP en el contexto del deporte, mediante una búsqueda sistemática de los estudios sobre la SP en contextos deportivos. Analizaron conceptos, definiciones, atributos, antecedentes y consecuencias en 67 estudios. Encontraron que la SP en el deporte se conceptualiza como un constructo continuo a nivel grupal que se percibe (y se informa) a nivel individual. También proporcionaron un modelo descriptivo de la SP en el deporte.

Por otro lado, Gutiérrez-Álvarez y Mayo-Parra (2022) hicieron ver cómo la pandemia del COVID-19 puso en evidencia la importancia de los aspectos psicológicos y de salud mental para la prevención y afrontamiento de sus consecuencias. Sugirieron que en estos contextos se requiere de un modelo de SP que fundamente teórica y metodológicamente la gestión en una situación de emergencia sanitaria. Con relación al estudio mencionado, el artículo tuvo como objetivo analizar, desde la perspectiva sociológica y epistemológica, la SP del personal de la salud en emergencias sanitarias, para lo cual se desarrolló una revisión narrativa. Se utilizaron los métodos teóricos de análisis, síntesis y comparación. Como resultado, presentaron reflexiones desarrolladas y estructuradas en dos momentos: la aproximación crítica a la epistemología del concepto de SP y el impacto de esta en los equipos de trabajo, visto desde la concepción de la sociedad del conocimiento. Enfocaron la SP como un campo transdisciplinario, valoraron los antecedentes y aportes de otras disciplinas para su empleo en situaciones de emergencia y desastres. Contrastaron el afrontamiento al COVID-19 desde la gestión neoliberal con su afrontamiento humanista. Y presentaron una nueva perspectiva de la SP para la gestión de la salud mental del personal de la salud involucrado en la respuesta a emergencias y desastres (Gutiérrez-Álvarez & Mayo-Parra, 2022).

Acercas de la crítica epistemológica, para Gutiérrez-Álvarez y Mayo-Parra (2022), la SP, desarrollada por Edmondson (1999) y sus colaboradores, se pueden distinguir algunos atributos generales que la caracterizan, entre ellos:

- Basada en creencias y percepciones: Mediante ella se percibe y aprecia el clima organizacional, en lo que también influye la práctica del liderazgo, tiene un carácter cognitivo y es esencialmente grupal.
- Es temporal: La data y familiaridad entre los miembros de un equipo define su necesidad para cumplir los objetivos de la organización.
- Las características del trabajo, los comportamientos del colaborador en el equipo, el compromiso, la satisfacción laboral y un ambiente de apoyo influyen en ella.

- Se ha relacionado como antecedente, mediador, moderador y resultado de procesos organizacionales como aprendizaje, rendimiento, desarrollo, innovación y cambio organizacional.

En definitiva, en los últimos años, esta concepción sobre la SP ha sido objeto de interés desde el punto de vista epistemológico. Estudios de revisión sistemática y meta-análisis (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020; Roy, 2019; Wright & Opiah, 2018) han identificado vertientes de trabajo necesarias para su desarrollo que se sustentan en debilidades aún no resueltas en su estudio, y que aquí se confirman; entre ellas se encuentran:

- De nivel teórico: robustecer la teoría para definir los límites del concepto, profundizar en la relativa influencia multinivel sobre la SP y en la influencia de la cultura en su expresión.
- De nivel metodológico: profundizar en las diferencias en distintos campos profesionales; crear instrumentos con mayor fundamentación teórica; realizar estudios longitudinales para definir la participación de la SP como antecedente, mediador, moderador o efecto de procesos organizacionales.
- De nivel práctico: desarrollar acciones e intervenciones específicas para la gestión de la SP.

En el marco de la comprensión de los riesgos psicosociales emergentes (Gil-Monte, 2012; Manrique, 2019), visibles en la pospandemia luego de su relevancia manifiesta en el marco de los estados de confinamiento, la Organización Internacional de Normalización (ISO) creó en el 2021 la norma técnica internacional NTC ISO 45003, que plantea las directrices para la gestión del riesgo psicosocial en las organizaciones en el marco de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Esta norma está basada en la estructura de alto nivel donde se da apertura a la gestión especializada de los riesgos psicosociales, a partir del compromiso de la alta dirección, la participación de los trabajadores y un esquema de gestión basado en el análisis del contexto de las organizaciones, el liderazgo organizacional y el ciclo de planificación, apoyo, operación, evaluación de desempeño y mejora continua organizacional. En Colombia, según Rodríguez-Rojas (2022), se deben implementar sistemas de gestión basados en la mitigación de peligros y riesgos psicosociales, pero con una perspectiva biopsicosocial amplia que incluya el bienestar laboral como mecanismo protector, tal como lo plantea la NTC ISO 45003. Atendiendo al marco normativo en el área de los riesgos laborales y específicamente del psicosocial a nivel laboral en Colombia (Resolución 2646 de 2008, Ministerio de Protección Social; Resolución 2404 de 2019 y Resolución 2764 de 2022, Ministerio de Trabajo) de obligatorio cumplimiento, así como dando alcance a la norma técnica internacional optativa, se podrá incluir en los sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo: la identificación de peligros psicosociales; la evaluación de los riesgos; las oportunidades para la gestión de los aspectos psicosociales; la incorporación de acciones y procesos de apoyo en la planificación y el control operacional; la evaluación del desempeño frente a la gestión de estos peligros, y el planteamiento de acciones de mejora continua. Esta norma define como *riesgo psicosocial*

“la combinación de la probabilidad de que ocurra una exposición a peligros psicosociales relacionados con el trabajo y la severidad de lesión y deterioro de la salud que pueden generar estos peligros”. Otro concepto relevante que se ha incorporado es el bienestar en el trabajo, que se precisa como “el cumplimiento de las necesidades y expectativas físicas, mentales, sociales y cognitivas de un colaborador vinculadas a su labor”.

Conviene indicar que es pertinente el estudio de la SP en las organizaciones occidentales. Asimismo, vale la pena visibilizar este constructo como un factor protector en la organización que tiene implicaciones en el desarrollo de lugares de trabajo psicosocialmente saludables, altamente productivos y con climas de laborales que fortalecen el confort cognitivo para los trabajadores.

Conclusión

La SP es un estado cognitivo esencial para el aprendizaje, el rendimiento y el bienestar laboral en diferentes niveles de análisis (Edmondson, 1999). La literatura destaca la importancia de fomentar un clima interpersonal seguro en las organizaciones para permitir que los empleados se sientan cómodos para expresar ideas, plantear preguntas y compartir conocimientos sin temor a represalias (Edmondson & Roloff, 2009). Sin embargo, lograr este clima de seguridad no es algo que ocurra naturalmente y requiere esfuerzos intencionales por parte de los gerentes y líderes (Edmondson & Roloff, 2009); los líderes ejercen un papel determinante en el desempeño de los individuos, los grupos y las organizaciones (Aguilar & Correa, 2017; Jiménez Carranza et al., 2021).

Los retos futuros para el estudio de la SP son diversos y apasionantes. En primer lugar, se necesita una visión dinámica del constructo para comprender cómo se desarrolla, se construye o se debilita a lo largo del tiempo. También es esencial investigar las condiciones límite que puedan influir en los efectos de la SP en los resultados grupales y organizacionales (Edmondson, 2004). Además, la comparación transcultural de las relaciones entre la SP y los resultados de rendimiento puede arrojar luz sobre las diferencias y similitudes en distintos contextos culturales.

En cuanto a los niveles de análisis, se requiere una investigación multinivel e internivel para comprender cómo interactúan los factores individuales, de equipo y organizacionales para influir en la SP. Como lo sugiere la misma Edmondson, es necesario utilizar métodos híbridos, que combinen datos cualitativos y cuantitativos, y la investigación longitudinal permitirá una evaluación más completa de las relaciones causales y los cambios en la SP a lo largo del tiempo (Edmondson & Lei, 2014).

Para la práctica, es crucial que los gerentes creen un clima de seguridad psicológica para fomentar la colaboración y el aprendizaje en situaciones de incertidumbre y complejidad (Edmondson & Roloff, 2009). Los empleados también pueden contribuir alentando una comunicación abierta y desafiando el *status quo* cuando sea necesario. Asimismo, los gerentes deben aprender a valorar y apreciar a los empleados que se involucran en comportamientos de aprendizaje y contribución activa, en lugar de preferir el silencio y la conformidad.

En resumen, el estudio de la seguridad psicológica es un área en constante evolución y promete un futuro emocionante y valioso para la comprensión de cómo las organizaciones pueden mejorar el desempeño, el aprendizaje y el bienestar de sus empleados. Mediante una investigación rigurosa y prácticas organizacionales que fomenten la seguridad psicológica, se podrán abordar los desafíos laborales y permitir un crecimiento significativo, tanto a nivel individual como organizacional.

Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Alcover, C. M. (2012). Factores psicosociales en el trabajo: interacción, intercambio, liderazgo y clima. En C. M. Alcover., J. A. Moriano., A. Osa., & G. Topa, *Psicología del trabajo* (pp. 93-136). Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bécue-Bertaut, M. (2010). *Minería de textos: aplicación a preguntas abiertas en encuestas*. La Muralla.
- Bendoly, E. (2014). System dynamics understanding in projects: Information sharing, psychological safety, and performance effects. *Production and Operations Management*, 23(8), 1352-1369. <https://doi.org/10.1111/poms.12024>
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 930-945. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.808398>
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Camarena, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis*, 1(1), 135-174.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimon, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135. <https://doi.org/10.1002/jocb.43>
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2012.01329.x>
- Chen, C., Liao, J., & Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112-1130. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816861>
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 433-452. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9201-0>
- Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. (2004). *Employee perceptions of an affirming climate for diversity and its link to attitudinal outcomes: A comparison of racial and gender groups*. Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA.
- Corpas Pastor, G. (2001). Compilación de un corpus ad hoc para la enseñanza de la traducción inversa especializada. *TRANS, Revista de Traductología*, 5, 155-185. <https://doi.org/10.24310/trans.2001.v0i5.2916>
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00223.x>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Division of Research, Harvard Business School. <https://acortar.link/D0rQtZ>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group level lens. In R. M. Kramer., & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. In L. L., Thompson., & H. S. Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 109-136). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410615732-16>
- Edmondson, A. C., & Roloff, K. S. (2009). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. In E. Salas., G. F. Goodwin, C. Shawn Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross disciplinary perspectives and approaches*, (pp. 183-208). Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203889312-16>
- Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review

- and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(2), 237-241.
- Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102. <https://doi.org/10.1111/radm.12002>
- Gutiérrez, M. (2018). *La seguridad psicológica como variable relevante en los equipos de innovación*. <https://acortar.link/Z450rS>
- Gutiérrez-Álvarez, A. K., & Mayo-Parra, I. (2022). La seguridad psicológica del personal de salud durante la pandemia por COVID-19: aproximación epistemológica y sociológica. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 13(2), 663-690. <https://doi.org/10.21501/22161201.3862>
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Hetzner, S., Gartmeier, M., Heid, H., & Gruber, H. (2011). Error orientation and reflection at work. *Vocations and Learning*, 4, 25-39. <https://doi.org/10.1007/s12186-010-9047-0>
- Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., & Fowler, A. (2012). Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning. *Journal of Educational Change*, 13(1), 67-94. <https://doi.org/10.1007/s10833-011-9167-9>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>
- Igartua, J.-J., & Hayes, A. F. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis: Concepts, computations, and some common confusions. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e49. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46>
- Jain, A. K., Fennell, M. L., Chagpar, A. B., Connolly, H. K., & Nemphard, I. M. (2016). Moving toward improved teamwork in cancer care: The role of psychological safety in team communication. *Journal of Oncology Practice*, 12(11), 1000-1011. <https://doi.org/10.1200/jop.2016.013300>
- Javidan, M., & Zaheer, A. (2021). The geography of trust: Building trust in global teams. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100781. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100781>
- Jiménez Carranza, C. C., Aguilar Bustamante, M. C., & Peiró, J. M. (2021). Revisión sistemática de estudios empíricos en el liderazgo electrónico. *Universitas Psychologica*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.rvee>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://www.jstor.org/stable/256287>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/10.1002/job.571>
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x>
- Kohl, C., McIntosh, E. J., Unger, S., Haddaway, N. R., Kecke, S., Schiemann, J., & Wilhelm, R. (2018). Online tools supporting the conduct and reporting of systematic reviews and systematic maps: A case study on CADIMA and review of existing tools. *Environmental Evidence*, 7, 1-17. <https://doi.org/10.1186/s13750-018-0115-5>
- Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Non-linear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 940-957. <https://doi.org/10.1037/apl0000097>
- Lee, J. Y., Swink, M., & Pandepong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556-570. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01172.x>
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughey, D., Savage, G. T., & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273-1281. <https://doi.org/10.1037/a0030076>
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Manrique, A. M. (2019). Acoso laboral (*mobbing*): riesgo psicosocial emergente invisible. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(2), 127-137. <https://doi.org/10.21772/ripo.v38n2a03>
- Ming, C., Xiaoying, G., Huizhen, Z., & Bin, R. (2015). A review on psychological safety: Concepts, measurements, antecedents and consequences variables. In *International Conference on Social Science and Technology Education* (pp. 433-440). Atlantis Press.
- Ministerio de Protección Social, Colombia. (2008). Resolución 2646 de 2008. "Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional". *Diario Oficial* 47.059.
- Ministerio de Trabajo, Colombia. (2019). Resolución 2404 de 2019. "Por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial* 51.023.
- Ministerio de Trabajo, Colombia. (2022). Resolución 2764 de 2022. "Por la cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica general para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos y se dictan otras disposiciones". *Diario Oficial* 52.106.
- Munduate, L., Barón, M., & Luque, P. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: An observational study. *Psicothema*, 9(1), 145-153. <https://www.psicothema.com/pdf/82.pdf>

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behavior. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>
- Oeij, P. R. (2017). *Innovation resilience in team work: Antecedents and results from a study of innovation teams in the Netherlands*. In 7th REA Symposium 26-29 June Poised to Adapt: Enacting Resilience Potential through Design, Governance and Organization (pp. 81-82).
- Oeij, P., Kraan, K. O., & Dhondt, S. (2014). *Work teams and psychosocial risks and work stress*. European Agency for Safety and Health at Work. https://oshwiki.eu/wiki/Work_teams_and_psychosocial_risks_and_work_stress.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). Norma Técnica Internacional (NTC) 45003:2021(es). *Gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Seguridad y salud psicológicas en el trabajo. Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales*. <https://acortar.link/beNlb5>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, M., Hro'bjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... Moher, D. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2019). Psychological safety, job crafting, and employability: A comparison between permanent and temporary workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00974>
- Post, C., De Lia, E., DiTomaso, N., Tirpak, T. M., & Borwankar, R. (2009). Capitalizing on thought diversity for innovation. *Research-Technology Management*, 52(6), 14-25. <https://doi.org/10.1080/08956308.2009.11657596>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). Informe Especial 2022. *Las nuevas amenazas para la seguridad humana en el Antropoceno exigen una mayor solidaridad*. Panorama General. <https://acortar.link/pbFpRM>
- Rimm-Kaufman, S. (2016). Applications of psychological safety to developmental science: Reflections and recommendations for next steps. *Research in Human Development*, 13(1), 84-89. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1145392>
- Rodríguez-Rojas, Y. L. (2022). Salud y seguridad psicológicas en el trabajo: gestión de peligros y riesgos psicosociales. Panorama investigativo y normativo. *SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión*, 14(1), 1-5. <https://doi.org/10.15332/24631140.7486>
- Roussin, C. J., MacLean, T. L., & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: A multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, 42(6), 1409-1433. <https://doi.org/10.1177/0149206314525204>
- Roy, D. (2019). Development and validation of a scale for psychological safety in school among high school students in India. *Management and Labour Studies*, 44(4), 394-416. <https://doi.org/10.1177/0258042x19870330>
- Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Cambio personal y organizacional a través de métodos grupales: el enfoque de laboratorio*. Wiley.
- Schein, E. H. (1996). *Organizational learning: What is new?* 3rd Biennial International Conference on Advances in Management, Framingham, MA, July, available at: learning.
- Schepers, J., de Jong, A., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2007.08.001>
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledgesharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708. <https://doi.org/10.1177/0149206310394187>
- Stewart, L., Oates, J., y O'Halloran, P. (2018). "My Voice Is My Identity": The role of voice for trans women's participation in sport. *Journal of Voice*, 34(1), 78-87. <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2018.05.015>
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02119.x>
- Wright, M., & Opiah, S. (2018). *Literature review: The relationship between psychological safety, human performance and hse (health, safety and environment) performance*. Hearts Minds.
- Xu, Y., & Yang, Y. (2010). Student learning in business simulation: An empirical investigation. *Journal of Education for Business*, 85(4), 223-228. <https://doi.org/10.1080/08832320903449469>
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.003>