



14

NOTAS
TÉCNICAS

12 /
04
2016

NOTAS TÉCNICAS
Presenta sintéticamente
temas específicos de
actualidad e interés para
el mundo empresarial

Agradeceremos sus
comentarios y remitirlos
a publicaciones@

Seguridad Psicológica

Ambiente primordial para aprender, innovar y crecer

Hans Picker & Bertha Lucía Fries

Cómo crear un ambiente psicológicamente seguro en el trabajo

La Seguridad Psicológica es una capacidad organizacional que permite crear entornos donde los colaboradores se sientan aceptados, respetados y seguros para aprender, cambiar e innovar.

Y es responsabilidad de los líderes crear y mantener dichos entornos.

© 2016 [cecinternational](http://cecinternational.com/publicaciones). Todos los derechos reservados
www.cecinternational.com/publicaciones

Google, por ejemplo, anunció recientemente el final de un extenso estudio de cuatro años sobre el desempeño de los equipos de trabajo con el hallazgo crucial de que la seguridad psicológica es el principal predictor del éxito de los equipos y la organización.

El liderazgo del gigante de la tecnología no ha perdido tiempo en establecer como política de la empresa, la aplicación de este aprendizaje para construir equipos de personas que trabajan conjuntamente y generan resultados extraordinariamente innovadores y exitosos.

Amy Edmondson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard y autora del término y concepto de Seguridad Psicológica, escribe que los ambientes psicológicamente seguros promueven "un sentido de confianza de que en un equipo no se va a avergonzar, rechazar o castigar a nadie por hablar-

Los ambientes psicológicamente seguros promueven "un sentido de confianza de que en un equipo no se va a avergonzar, rechazar o castigar a nadie por hablar-

¿Cómo saber si su lugar de trabajo es psicológicamente inseguro?

- Algunos indicadores típicos de ambientes que sufren de inseguridad psicológica:
- Miembros de equipos no dispuestos a compartir información sobre lo que funciona y no funciona.
- Colaboradores que se sienten incómodos a hablar de los problemas y desacuerdos, y que tienen dificultades para expresar lo que están pensando.
- Persona que comete un error es castigada y este se usa permanentemente en su contra.
- Empleados en una reunión con superiores o pares sienten que no pueden decir lo que piensan por miedo a ser juzgados o ridiculizados.
- Cultura organizacional apática y reticente a innovar y cambiar.

¿Cuáles son los beneficios de un lugar de trabajo psicológicamente seguro?

Las personas que se sienten psicológicamente seguras en el trabajo:

- Son más creativas e innovadoras.
- Aprenden de otros y de los errores.
- Están motivadas para mejorar su equipo o empresa.
- Se sienten más contentas y orgullosas de su organización.
- Se desempeñan mejor y rinden más.
- Son más transparentes.

¿Cuál es el rol de los líderes en crear seguridad psicológica?

Los líderes son los que mayor impacto pueden tener en promover seguridad psicológica en sus organizaciones. ¿Por qué? Porque los miembros organizacionales son particularmente conscientes y observadores del comportamiento coherente de sus líderes.

En el extremo negativo del espectro, el comportamiento autocrático, la inaccesibilidad, o la falta de reconocimiento de su propia vulnerabilidad, contribuyen a desanimar a miembros organizacionales a asumir riesgo interpersonal para generar cambios.

En el extremo positivo hay una serie de comportamientos que un directivo debe demostrar para fomentar la seguridad psicológica.

Los líderes juegan un papel esencial en la creación de culturas que son psicológicamente seguras para cuestionar prácticas, reportar problemas o proponer nuevas ideas por parte del personal.

Los líderes juegan un papel esencial en la creación de culturas que son psicológicamente seguras.

Formas prácticas para crear seguridad psicológica.

Si cree que su equipo está sufriendo de inseguridad psicológica, entonces es el momento de actuar y comenzar a cambiar la dinámica organizacional. Hay maneras prácticas para empezar a hacer esto.

1. Reflexión participativa entre los miembros del equipo acerca de aseveraciones como las siguientes:

- En este equipo, es fácil hablar sobre lo que está en su mente.
- Si comete un error en este equipo, a menudo es usado en su contra.
- Los participantes de su equipo de trabajo suelen sentirse cómodos hablando de problemas y desacuerdos.
- Los miembros de este equipo están dispuestos a compartir información sobre lo que funciona y no funciona.
- La mejor manera de salir adelante en este equipo es ocultando las cartas.

2. Declaración participativa entre los miembros del equipo de comportamientos pertinentes a la creación y mantenimiento de seguridad psicológica.

En un equipo donde el personal siente seguridad psicológica, el personal tiene la confianza de que va a recibir el respeto y la consideración de los demás. Un grupo con cultura de seguridad psicológica fomenta el diálogo abierto sobre temas difíciles. No sólo tolera

En un equipo donde el personal siente seguridad psicológica, el personal tiene la confianza de que va a recibir el respeto y la consideración de los demás.

desacuerdo, sino que se nutre con puntos de vista contrastantes. Los líderes pueden ayudar a crear estos entornos de desarrollo y fortalecimiento de los siguientes comportamientos del equipo:

- **Civilidad.** La cortesía es esencial para crear y mantener la seguridad psicológica. Escuchar atentamente lo que otros aportan y responder con consideración no sólo reduce la ansiedad, sino que estimula la creatividad.
- **Argumentar con respeto.** El contraste de ideas es la mayor fuente de la creatividad. Es importante que los miembros del equipo aprendan a ser tolerantes con los puntos de vista diferentes. El acuerdo no debe ser un valor obligatorio, pero acordar el disentir de manera respetuosa sí lo es.
- **Ser solidario.** Emplear un lenguaje de apoyo hacia los demás debe ser una expectativa. El humor no excusa una forma de desprecio ni la hace aceptable. A las personas realmente no les gusta que se mofen de ellas.

3. Implementación de medidas concretas (e inmediatas) para iniciar la generación de seguridad psicológica por parte de los líderes.

La sensación de seguridad en el trabajo puede aumentar la energía, el entusiasmo y las ganas de vivir de la persona. Está demostrado que los líderes (directivos) pueden tener un impacto significativo en la creación de un ambiente de trabajo más positivo, innovador y seguro, haciendo lo siguiente

La sensación de seguridad en el trabajo puede aumentar la energía, el entusiasmo y las ganas de vivir de la persona

- Estar más disponible, por ejemplo, acortando las líneas de comunicación o instituir una política de puertas abiertas.
- Ser abierto y divulgar sus propios errores y fracasos, y lo que ha aprendido de ellos.
- Alentar a los miembros de su equipo a compartir y reflexionar sobre sus errores y fracasos.
- Animar al equipo a pedir ayuda, aclaraciones, comentarios o información.
- Demostrar que la comunicación de errores no es necesariamente una declaración de ineficiencia o irresponsabilidad. Por el contrario, no informar errores se asocia con pobre desempeño.

Bibliografía

- Edmondson A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 44: 350-383.
- Edmondson, A. C. 2002a. Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In West, M., Tjosvold, D., & Smith, K (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork* (pp. 1-38). London: Blackwell
- Maslow A H, Hirsh E, Stein M & Honigmann I. 1945. A clinically derived test for measuring psychological security-insecurity [J]. *Journal of General Psychology*, 33: 21-41.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychology condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Tynan R. 2005. The effect of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological and upward communication[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 35: 223-247.