

# La 'seguridad psicológica' en los entornos laborales



Ricardo  
Montero  
Martínez  
**Director de la  
especialización  
y maestría en  
Seguridad y  
Salud en el  
Trabajo**

*Universidad  
Autónoma de  
Occidente*

**R**ecientemente se viene hablando mucho del término "seguridad psicológica". De hecho, y aunque no hay datos específicos que demuestren esta afirmación, los especialistas que utilizamos redes sociales como LinkedIn y Facebook, entre otras plataformas digitales, observamos un aumento en la frecuencia del uso de este término en

diversos grupos especializados en gestión a tal punto que se podría, incluso, decir que está de moda y que tiene su momento cumbre en estos tiempos. Sin embargo, no es un concepto nuevo y aunque muchos se han imaginado que su única relación tiene que ver con la seguridad en el trabajo, en realidad tiene un alcance mucho más amplio y que trasciende la mera función organizacional, aunque el impacto en las empresas no deja de ser muy importante.

El constructo<sup>1</sup> de "seguridad psicológica del equipo" fue introducido por Amy Edmondson, profesora de liderazgo y gestión de la Universidad de Harvard, (Edmondson, 1999; Edmondson y Zhike, 2014) quien lo definió como "una creencia compartida por los miembros de un equipo, el cual es seguro para la toma de riesgos interpersonales".

En esencia la seguridad psicológica se relaciona con la ausencia del miedo interpersonal al momento de relacionarse con diferentes personas. Expresado de otro modo, es la seguridad que tiene un individuo de no tener consecuencias negativas al interactuar con otras personas, debido a sus opiniones y planteamientos, dentro del uso razonable de los mismos. Por supuesto, estas interrelaciones incluyen a los jefes y a los colegas en el ámbito del trabajo.

Las oportunidades de la aplicación de la seguridad psicológica y el reconocimiento de la misma pueden manifestarse, por ejemplo, en la interacción entre personas de niveles gerenciales diferentes o iguales para el abordaje de temas como solicitar un aumento de sueldo, plantear un problema de tipo administrativo con relación a un jefe, evidenciar

la deficiencia de un colega, revelar un problema que está afectando la calidad y productividad o participar en la gestión de la seguridad.

En el campo de la seguridad en el trabajo, la seguridad psicológica se interpreta como la oportunidad de garantizar que las personas se sientan cómodas a la hora de informar accidentes e incidentes, analizar un acto inseguro con un colega, discutir los comportamientos seguros en los procedimientos, reportar un riesgo a los supervisores, hacer sugerencias en torno a mejoras en las condiciones de trabajo, etc.; todo sin temor a ser criticado o sufrir represalias.

Desde una perspectiva conductual, la seguridad psicológica se trata de la ausencia de consecuencias negativas ante un informe honesto.

En sus investigaciones para llegar a definir cómo medir el nivel de seguridad psicológica en un equipo de personas que trabajan juntas (no importa en qué tipo de organización), la doctora Edmondson preguntó a muchos miembros de variados equipos de trabajo, qué tan de acuerdo o en desacuerdo estaban con las siguientes declaraciones:

- Si comete un error en este equipo, a menudo se lo toman en su contra.
- Los miembros de este equipo pueden plantear problemas y cuestiones difíciles.
- Las personas de este equipo, a veces, rechazan a los demás por ser diferentes.
- Es seguro arriesgarse en este equipo.
- Es difícil pedir ayuda a otros miembros de este equipo.
- Nadie en este equipo actuaría deliberadamente de una manera que socave mis esfuerzos.
- Trabajando con miembros de este equipo, mis habilidades y talentos únicos son valorados y utilizados.

Otro investigador, el Dr. Clark en su libro 'Las cuatro etapas de la seguridad psicológica: el camino hacia la inclusión y la innovación' —traducción del título— (Clark, 2019), amplió el concepto para describir la seguridad psicológica como "una condición en la que las personas se sienten":

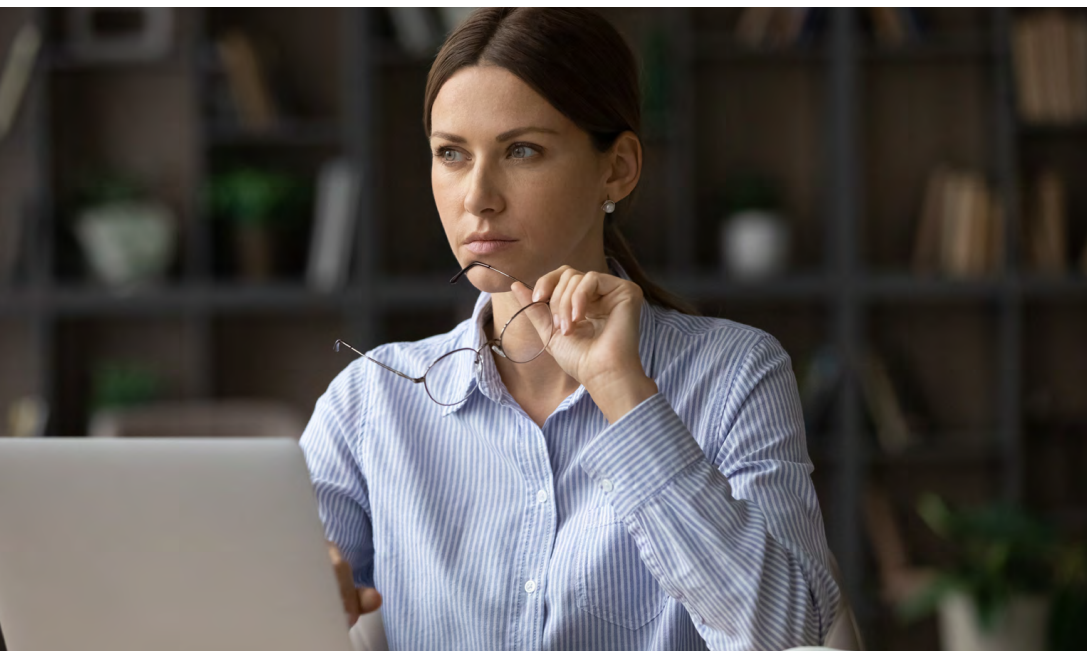
1. Incluidas
2. Seguras para aprender
3. Seguras para contribuir
4. Seguras para desafiar el *statu quo*

Todo lo anterior sin temor a ser avergonzadas, marginadas o castigadas de alguna manera.

En su charla TEDx (Canal TEDx Talks, 2014), la Dra. Edmondson ofrece tres acciones simples que las personas pueden hacer para fomentar la seguridad psicológica del equipo:

1. Encuadre el trabajo como un problema de aprendizaje, no como un problema de ejecución.
2. Reconozca su propia falibilidad.
3. Modele la curiosidad y haga muchas preguntas.

Las siguientes sugerencias, inspiradas de las fuentes anteriores, en el sitio web Everfit (2022) y en la experiencia



<sup>1</sup> Un "constructo" puede ser definido como algo que existe, pero no es material. Por ende, existe en la mente de las personas, como la creatividad, la motivación, el liderazgo o la cultura.

del autor, brindan una guía básica sobre cómo apoyar una cultura positiva en el lugar de trabajo, aumentar el bienestar de su comunidad laboral y fortalecer la seguridad psicológica en toda su organización.

### **1. Averigüe qué está obstaculizando la seguridad psicológica de su fuerza laboral**

Por la naturaleza misma de su función, los jefes de la alta dirección a menudo están desconectados de los detalles de la jornada laboral de sus empleados. Concentrados en el alto nivel pueden, sin querer, ignorar los desafíos personales que afectan a los miembros individuales. Las comunicaciones desde los niveles inferiores que recopilan información sobre la experiencia de los empleados pueden ayudar a eliminar esta barrera. Los canales para la retroalimentación, como las encuestas o los diagnósticos sobre el clima laboral y la realización de los grupos focales, brindan a los empleados un espacio para sentirse escuchados. A su vez, los gerentes pueden obtener mejor información para resolver los obstáculos de cara a la seguridad psicológica en su fuerza laboral.

### **2. Promueva la seguridad psicológica con liderazgo**

Existen muchas estrategias simples para promover la seguridad psicológica en el lugar de trabajo, pero, sin excepción, su éxito depende de un liderazgo comprometido. Predicando con el ejemplo, quienes ocupan puestos directivos tienen más oportunidades que nunca de crear una ética que promueva la seguridad psicológica. Los líderes que muestran curiosidad, que aceptan ideas y escuchan activamente, que buscan retroalimentación de todos los informes y, lo que es más importante, que admiten errores, invariablemente infundirán confianza en los demás. Al desafiar visiblemente las prácticas que minimizan el sentido de pertenencia de un empleado y promover activamente aquellas que contribuyen a una cultura de inclusión y cuidado personal, los líderes de hoy pueden establecer un nuevo estándar.



### **3. Identifique y aproveche las fortalezas de los empleados para crear una cultura laboral positiva**

Como personas, anhelamos aprobación: nos encanta que nos digan que somos buenos en algo. Además, saber cuáles son nuestras fortalezas nos hace sentir dignos, que pertenecemos y que se nos necesita. Todas estas son características fundamentales de la seguridad psicológica. Las personas prosperan cuando sienten que el trabajo que realizan está alineado con sus fortalezas y que su aporte es valioso.

Puede ser particularmente efectivo hablar inicialmente con el personal para escuchar dónde creen que se encuentran sus propias fortalezas, aunque es posible que los jefes ya lo sepan. Alentar al personal a describir estas fortalezas y, luego, explicar por qué han sido elegidos para una tarea específica, alienta al empleado en la toma de decisiones, lo que le otorga una sensación de empoderamiento. Cuando los empleados entienden no solo los objetivos de una tarea, sino también su rol específico dentro de ella y cómo eso contribuye a una

estrategia más amplia, pueden capitalizar mejor sus fortalezas para tener éxito. Por ello, se insta que, al construir equipos, se considere aplicar evaluaciones de fortalezas y retroalimentación de 360 grados. Cuando los empleados comprenden sus propias fortalezas y las de los demás, están mejor equipados para usarlas en la búsqueda complementaria de los objetivos del proyecto.

Reconocer las fortalezas de los empleados también tiene beneficios más amplios. No solo promueve la seguridad psicológica, sino que puede tener un impacto directo en la productividad empresarial, la calidad del trabajo e, incluso, la retención del personal.

### **4. Reoriente la cultura del lugar de trabajo para mejorar la seguridad psicológica**

En la cultura de una organización todo tiene un impacto, desde la declaración de la misión de la empresa hasta la decoración del lugar y el tono de las comunicaciones continuas del personal, construyendo gradualmente un todo que afecta e influye en los empleados.

Esto también incluye el apoyo de la organización a la actividad fuera de la oficina, el trabajo flexible, los arreglos de licencia parental, el seguro de salud o la provisión de programas de asistencia al empleado de varios tipos. Dichos sistemas de apoyo, en opinión de este autor, podrían servir para demostrar que los líderes están tan interesados en el impacto de los problemas que acontecen fuera de la oficina, como los que ocurren adentro y se preocupan por el bienestar del empleado

## 5. Fomento y promueva la capacitación

La formación en el lugar de trabajo puede tener un efecto profundo en la mejora de la seguridad psicológica en el lugar de trabajo. Aunque a menudo se pasa por alto —o se subestima—, la capacitación de buena calidad que incorpora temas de creación de cultura puede llegar a un gran número de empleados, proporcionando una influencia sucinta y sólida sobre el cambio cultural en la fuerza laboral.

La investigación sobre lugares de trabajo tóxicos también es convincente: los encuestados de organizaciones que incluyen

temas de desarrollo cultural en su capacitación tienen más probabilidades de decir que su lugar de trabajo es positivo y no tóxico. Los empleados también consideran que la formación que incluye la creación de una cultura es más eficaz que la que se centra únicamente en el cumplimiento.

En el tema específico de la SST, la seguridad psicológica es esencial para crear una cultura de seguridad óptima. Las organizaciones deberían alentar a los empleados de todos los niveles a discutir abiertamente los problemas de seguridad, los errores, los cuasi accidentes, los incidentes y las preocupaciones de seguridad. Esto es particularmente importante en la primera línea. A menudo estos empleados son los que no se sienten psicológicamente seguros, pero, irónicamente, son los que realmente necesitamos escuchar y son claves para el perfeccionamiento de la seguridad. Es más probable que ellos sepan qué funciona y qué no, y que tengan ideas sobre cómo mejorar.

El compromiso de los empleados de la primera línea es esencial para la seguridad en el trabajo, y la seguridad psicológica es sencillamente un requisito previo para dicho compromiso. Las

personas estarán completamente comprometidas en tratar de mejorar la seguridad en el trabajo, solo si se sienten cómodas y seguras al decirle a la gerencia lo que realmente piensan y lo que realmente sucede en la línea del frente.

En la experiencia del autor, solo en las organizaciones donde se ha logrado fomentar la confianza de los empleados de primer nivel en sus directivos, se ha logrado un avance real en seguridad en el trabajo (organizaciones en las cuales no hayan existido cambios tecnológicos significativos, pues esto también mejora la seguridad en el trabajo). No es fácil. Requiere, en primer lugar, de un compromiso de la alta gerencia y de una atención genuina a los problemas que son planteados. No basta con escuchar lo que dicen, efectivamente, hay que resolver lo que plantean de forma razonable y visible. Para ello, se requiere que la rendición de cuentas funcione de forma efectiva y consistente y eso debe ocurrir en cascada, de arriba hacia abajo. La estructura, los indicadores y los flujos de información, deben estar diseñados de forma que le den soporte a todo lo anterior.

A continuación, algunos consejos para incorporar la seguridad psicológica en el sistema de gestión de la seguridad en una organización:

- Eliminar por completo las consecuencias negativas por admitir errores y problemas (por ejemplo, críticas o medidas disciplinarias por informar un incidente o accidente).
- Crear estrategias tácticas para ir de lo psicológicamente inseguro a lo psicológicamente seguro, por ejemplo, sistemas anónimos de informes de incidentes que pueden reemplazarse, una vez que los empleados comiencen a sentirse psicológicamente más seguros, por reuniones cara a cara con los empleados para escuchar sus informes directamente.
- Promover acciones que desarrollen la interacción entre las personas, por ejemplo, reuniones en las que la participación sea voluntaria para discutir y reflexionar sobre por qué es difícil



- seguir los procedimientos de seguridad, sin temor a críticas o represalias.
- Capacitar a los líderes sobre cómo reaccionar ante comportamientos de riesgo (actos inseguros), incidentes, accidentes, etc., por ejemplo, reforzar positivamente el reporte a través de un lenguaje corporal receptivo, refuerzo positivo para el reporte honesto y demostraciones y/o declaraciones sobre cómo el reporte conducirá a la prevención.
- Asegurar que los líderes entiendan que las cosas muy sutiles pueden tener consecuencias negativas, por ejemplo, hacer gestos faciales de intolerancia, suspiros, signos de frustración o decepción.

- Capacitar a los empleados acerca de cómo dar y recibir retroalimentación de seguridad de manera tal que se pueda interactuar con los comportamientos inseguros (actos inseguros) de los colegas sin temor al rechazo por ello.

El desarrollo de la seguridad psicológica no sucederá de un día a otro; ningún cambio cultural ocurre rápido. Se requiere, entonces, adoptar un enfoque de mejora continua teniendo en cuenta que van a ocurrir situaciones de crisis y retrocesos y que se debe trabajar para crear seguridad psicológica en torno a eso. Eventualmente la falta de insistencia y de consistencia (por ejemplo, cambios o renunciaciones de personal clave ya entrenado) puede limitar el alcance del

objetivo. Así son los procesos culturales, la estrategia general debería contemplar estos riesgos de cambio cultural y tener previstas las acciones de control en el corto, mediano y largo plazo.

Los incidentes son un gran punto de partida. Una vez que las personas tengan experiencias positivas al informar y/o reportar los incidentes, será más probable que se sientan cómodas al informar sobre sus propios comportamientos de riesgo, actos y condiciones inseguras en la organización. La confianza se construye a través de la experiencia, por lo que, cuanto más se aliente la presentación de informes y se generen respuestas positivas, más rápido se puede construir una cultura de aprendizaje abierta y proactiva. <sup>RS</sup>



## Referencias

**Canal TEDx Talks (5 de mayo del 2014).** Amy Edmondson en Building a psychologically safe workplace (archivo de video), <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>

**Clark, T. (2019).** The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation, ed. Berrett-Koehler Publisher, Inc., Oakland, USA. ISBN 978-1-5230-8768-6.

**Edmondson, A. (1999).** Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2):350-383, doi: 10.2307/2666999, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2666999>

**Edmondson, A. and Zhike, L. (2014).** Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1:23-43, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305, <https://www.ixistenz.ch/objectcomponent774.pdf>

**EVERFIT from Blackbaud (2022).** Improving Psychological Safety at Work: A Five-Point Plan, <https://uk.everfi.com/improving-psychological-safety-at-work-a-five-point-plan/>, consultado el 17/1/2023