

SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO*

Dr. Fabián Vítolo
NOBLE Cía de Seguros

"Ninguna pasión roba tan eficazmente a la mente todas sus facultades de actuar y razonar como el miedo".

Edmund Burke, 1756

Ya sea que usted dirija un Hospital, practique la cirugía, sea enfermero, jefe de un servicio o administre las finanzas de su institución, usted es un trabajador del conocimiento (Selingo, 2017). Así como el motor de crecimiento en la era de la Revolución Industrial fue la estandarización (con trabajadores confinados a ejecutar tareas repetitivas "de la mejor manera"), el crecimiento de las organizaciones de hoy en día está impulsado por las ideas y el ingenio. La medicina es una actividad compleja, plagada de incertidumbres, y las personas de todas las posiciones deben usar invariablemente su cerebro y colaborar entre sí para resolver problemas y llevar a cabo un trabajo en constante cambio y que requiere permanentes ajustes. Para prosperar en el largo plazo, las organizaciones de hoy en día deben encontrar constantemente nuevas formas de agregar valor a lo que hacen. Y la creación de valor comienza utilizando al máximo las capacidades y el talento del personal.

Aunque no es ninguna novedad que el conocimiento y la innovación se han convertido en fuentes vitales de ventaja competitiva en casi todos los sectores de la economía, pocos directivos se detienen a pensar realmente en las implicancias de esta nueva realidad, sobre todo cuando se trata de imaginar un ambiente de trabajo que sea capaz de sacar lo mejor de los empleados, ayudando a su crecimiento personal y al éxito de la organización. El objetivo de este artículo, constituido por adaptaciones y extractos del libro "A Fearless Organization" escrito en 2019 por Amy Edmonson, de la Escuela de Negocios de Harvard, es ayudar a quienes tienen responsabilidades de gestión a crear ese ambiente, dotándolos de algunas ideas y prácticas nuevas para que sus organizaciones funcionen mejor en la era del conocimiento (Edmonson, 2019*)

*Adaptación y extractos del libro "The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth" / Amy C. Edmondson (2019) John Wiley & Sons eds.

Traducción libre y adaptación: Fabián Vítolo. NOBLE Cía de Seguros.

Introducción

Para que una organización pueda prosperar en un mundo en donde la innovación puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, no basta con contratar a personas inteligentes y motivadas. Las personas, por más que tengan conocimientos, habilidades y buenas intenciones, no siempre terminan aportando todo lo que saben en ese momento crítico del trabajo en el que es necesario su aporte. Esto a veces ocurre porque esas mismas personas no reconocen la necesidad que otros tienen de sus conocimientos. Más a menudo, porque son reacios a destacarse, o porque tienen miedo de equivocarse u ofender a su jefe. Para que el trabajo del conocimiento florezca, el entorno laboral debe permitir que las personas se sientan capaces de compartir lo que saben o piensan. Esto incluye compartir sus preocupaciones, dudas, errores e incluso ideas a medio formar. Sin embargo, en la mayoría de los lugares de trabajo actuales, la gente se contiene con demasiada frecuencia y es renuente a decir o preguntar algo que pueda hacerla quedar mal. Para complicar las cosas, a medida que las empresas se vuelven más grandes, más dependen del trabajo en equipo. Los empleados de hoy, en todos los niveles, pasan un 50% más de tiempo colaborando con distintas áreas de la organización que hace 20 años (Cross, 2018). La atención de la salud es un sistema muy complejo, y los sistemas de esta naturaleza dependen más de la relación entre las partes que de las partes mismas. Las personas tienen que ser capaces de trabajar bien juntas.

Hoy en día, son muy pocos los productos o servicios creados por individuos que actúan solos. Y son pocas las personas que se limitan a hacer su trabajo y luego entregar el resultado de ese trabajo a otra persona para que a su vez pueda hacer el suyo de una forma lineal y secuencial. En cambio, la mayoría de los trabajos requieren que las personas hablen entre sí para realizar los ajustes necesarios ante situaciones siempre cambiantes. En el mundo de la complejidad, las interfases son importantes. Casi todo lo que valoramos en la economía moderna es el resultado de decisiones y acciones interconectadas y que, por lo tanto, dependen de un trabajo en equipo eficaz. La mayoría de los trabajos de la actualidad son muy dinámicos y dependen a veces mucho más de mecanismos informales que de equipos formales y claramente delimitados. El trabajo en equipo es entonces el arte de comunicarse y coordinarse con otras personas más allá de cualquier tipo de límite: experiencia, jerarquía y distancia, por nombrar los más importantes. Pero, ya sea que una persona esté formando equipos "ad hoc" con distintos colegas todo el tiempo como si trabaja en un

equipo estable, lo hará mejor si las interacciones se desarrollan en un entorno laboral psicológicamente seguro.

La seguridad psicológica no debe ser entendida como la inmunidad a las consecuencias de los actos propios, ni como un estado de alta auto-estima. En los lugares de trabajo psicológicamente seguros, las personas saben que pueden fracasar, que pueden recibir retroalimentación crítica acerca de su rendimiento y que podrían incluso perder el trabajo debido a cambios en el entorno de la industria o por su falta de competencia en la función. Estos atributos son propios de las condiciones laborales modernas y es poco probable que desaparezcan pronto. Sin embargo, en un lugar de trabajo psicológicamente seguro, las personas no se ven obstaculizadas por el miedo interpersonal. Se sienten libres y capaces de asumir los riesgos interpersonales de la franqueza. Temen más a contenerse y frenar así su plena participación en el equipo que a compartir una idea potencialmente delicada, amenazante o errónea. Las organizaciones sin miedo son aquellas en las cuales se minimiza el temor interpersonal para maximizar el rendimiento del equipo y de la organización en un mundo que depende del conocimiento de todos. En un hospital, la seguridad psicológica puede marcar la diferencia entre un "casi accidente" y un evento adverso catastrófico.

La seguridad psicológica puede definirse en términos generales como un clima en el cual las personas se sienten cómodas expresándose y siendo ellas mismas. Cuando las personas tienen seguridad psicológica en el trabajo se sienten cómodas compartiendo sus preocupaciones, temores y errores sin tener vergüenza ni miedo a las represalias. Confían en que pueden hablar y que no serán humillados, ignorados o culpados. Saben que pueden hacer preguntas si no están seguros de algo. Tienden a confiar y respetar a sus colegas. Cuando un entorno de trabajo tiene un grado de seguridad psicológica relativamente alto pasan cosas buenas: los errores se comunican rápidamente, permitiendo así medidas correctivas inmediatas; se facilita notoriamente la coordinación entre grupos y departamentos, y se comparten ideas potencialmente innovadoras. En resumen, la seguridad psicológica es una fuente crucial de creación de valor en las organizaciones que operan en un entorno complejo y cambiante.

Sin embargo, una encuesta de Gallup de 2017 reveló que sólo 3 de cada 10 empleados están muy de acuerdo con la afirmación de que sus opiniones cuentan en el trabajo (Gallup, 2017). Gallup estimó además que, si esa proporción pasara a seis de cada 10 empleados, las organizaciones podrían

lograr una reducción del 27% en la tasa de rotación de personal, del 40% en la tasa de incidentes de seguridad y un aumento del 12% de la productividad (Gallup, 2012). Es esa la razón por la cual no basta con que las organizaciones contraten talento. Si los líderes quieren dar rienda suelta al talento individual y colectivo, deben crear un clima psicológicamente seguro que permita que los empleados se sientan libres de aportar ideas, compartir información y comunicar errores. Imagínese lo que se podría lograr si fuera absolutamente normal que el personal sintiera que sus opiniones son tenidas en cuenta en sus lugares de trabajo. Serían auténticas "organizaciones sin miedo".

En una época en la que ningún profesional de la salud puede saber o hacer todo lo que se necesita para llevar a cabo el mejor trabajo para los pacientes, es más importante que nunca que la gente hable, diga lo que piensa, comparta información, aporte su experiencia, asuma riesgos y trabaje codo a codo los demás para crear valor de manera consistente y duradera. Sin embargo, como escribió Edmund Burke hace más de 250 años, el miedo limita nuestra capacidad para pensar y actuar con eficacia, aún la del empleado más talentoso. Los líderes del siglo XXI deben estar dispuestos a asumir la ardua tarea de expulsar el miedo de sus organizaciones, creando así las condiciones que permitan florecer el aprendizaje, la innovación y el conocimiento.

El poder de la seguridad psicológica

"Los pequeños gemelos recién nacidos parecían bastante sanos, pero su llegada prematura, con sólo 27 semanas de gestación los hacía de 'alto riesgo'. Afortunadamente, el equipo médico del concurrido hospital urbano que recibió a los bebés incluía personal de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UCIN): una joven enfermera, Christina Price, y un neonatólogo experimentado, de pelo plateado blanco llamado Dr. Drake. Mientras Christina miraba los bebés, algo la preocupaba. Su reciente formación le permitía reconocer que en estos casos los recién nacidos debían recibir surfactante para ayudar a desarrollar sus pulmones, aún inmaduros. Pero el neonatólogo no le había indicado esta medicación. Cristina se acercó para recordarle al Dr. Drake sobre el surfactante, pero algo la frenó. La semana pasada lo había escuchado reprender públicamente a otra enfermera por cuestionar una de sus órdenes. Se dijo a sí misma que los gemelos probablemente estarían bien; después de todo, seguramente el Dr. Drake tendría una buena razón para no indicar el surfactante, si bien seguía pareciéndole importante esta medida. Además, el doctor ya se había marchado a su ronda matutina, con su impecable

guardapolvo blanco ondeando..." (Ejemplo tomado del libro *The Fearless Organization* de Amy Edmonson -2019-)

Cálculos inconscientes

Al dudar y decidir no hablar, Christina estaba realizando un cálculo de riesgo rápido y no del todo consciente – el tipo de micro evaluación que la mayoría de nosotros hacemos varias veces al día-. Probablemente ni siquiera fuera consciente de que había sopesado, en una fracción de segundo, el riesgo de ser menospreciada o reprendida versus el riesgo de que los bebés no recibieran una medicación que necesitaban. Se dijo a sí misma que el médico sabía más que ella, y, además, no estaba segura de que fuera a aceptar su opinión. Lo que Christina había hecho inadvertidamente es lo que los psicólogos llaman "descontar el futuro": infravalorar la cuestión más importante (el impacto sobre la salud de los gemelos, que tardaría un tiempo en manifestarse), y sobrevalorar las consecuencias inmediatas de su acción (la reprimenda del médico). Nuestra tendencia espontánea a descontar el futuro explica la prevalencia de muchos comportamientos poco útiles o no saludables, como fumar o dejar para más adelante una tarea difícil; y el no hablar cuando corresponde en el trabajo es un importante ejemplo de esta tendencia.

Como la mayoría de la gente, Christina estaba resguardando espontáneamente su imagen en el trabajo. Los seres humanos intentamos constantemente influir en la percepción que los demás tienen de nosotros, regulando y controlando la información que brindamos en las interacciones sociales. Hacemos esto tanto de manera consciente como inconsciente.

Dicho de otro modo, por más ganas que uno tenga de ir a trabajar, nadie quiere parecer ignorante, incompetente o disruptivo frente a sus compañeros. Estos son riesgos interpersonales que casi todo el mundo trata de evitar, aun inconscientemente (Edmondson, 2003). De hecho, la mayoría de nosotros queremos parecer inteligentes, capaces o útiles a los ojos de los demás. Más allá de cuál sea nuestra línea de trabajo, jerarquía o género, todos aprendemos a gestionar el riesgo interpersonal a una edad relativamente temprana. En algún momento de la escuela primaria los niños empiezan a reconocer que lo que los otros piensan de ellos es importante, y aprenden a reducir el riesgo de rechazo o desprecio. Para cuando somos adultos, solemos ser muy buenos en esto. Tanto que lo hacemos de manera inconsciente: ¿No querés parecer ignorante? No hagas preguntas. ¿No querés parecer incompetente? No admitas errores ni debilidades. ¿No querés ser visto como una persona difícil o disruptiva? No

hagas sugerencias. Si bien en un evento social puede ser aceptable privilegiar el “quedar bien” en lugar de marcar alguna diferencia, en el trabajo esta tendencia puede llevar a problemas significativos que van desde perder alguna innovación a dar un mal servicio y, en casos extremos, a la muerte de algún paciente. Pese a esto, la evitación de comportamientos que puedan hacernos quedar mal es algo natural en la mayoría de los lugares de trabajo.

El problema de quedarnos de brazos cruzados y no atrevernos a hablar radica en que, aunque estos comportamientos nos mantienen personalmente a salvo, pueden hacer que rindamos menos de lo esperado y que sintamos insatisfacción. También pueden poner en peligro a la organización. En el caso de Christina y los recién nacidos, afortunadamente no se produjo ningún daño inmediato, pero el miedo a hablar puede provocar accidentes que en realidad eran evitables. Se han estrellado aviones, han colapsado instituciones financieras y han muerto innecesariamente pacientes porque las personas, a consecuencia del clima laboral, tuvieron miedo de hablar. Afortunadamente, esto no tiene por qué ser el caso.

Imaginando un escenario de seguridad psicológica

Si Christina hubiera trabajado en un servicio donde se sintiera psicológicamente segura, no habría dudado en preguntarle al neonatólogo si creía que estaba justificado indicar el surfactante a los gemelos como medida profiláctica. También en este caso es muy posible que ni siquiera hubiera tomado la decisión consciente de hablar; simplemente le hubiera parecido natural hacerlo, Daría por sentado que su voz era apreciada, aun cuando lo que dijera no condujera a ningún cambio en la atención del paciente. En un clima de seguridad psicológica, caracterizado por la confianza y el respeto, el Dr. Drake le hubiera dado rápidamente la razón a Christina y llamado a farmacia para hacer el pedido, o bien podría haberle explicado por qué pensaba que la medicación no estaba justificada en este caso en particular. Sea como fuere, el resultado hubiera sido mucho mejor para todos. Los gemelos hubieran recibido una medicación que salva vidas, o bien el equipo habría aprendido más sobre las sutilezas de la atención neonatal. Antes de abandonar la sala, el médico le habría agradecido a Christina su intervención, alegrándose de saber que podía contar con ella en caso de que él se equivocara, se le escapara algún detalle o estuviera simplemente distraído.

Finalmente, mientras administraba el surfactante a los bebés, una Christina motivada podría haber pensado que sería muy bueno instituir un protocolo en la UCIN para asegurarse de que todos los bebés con necesidad de surfactante lo

recibieran efectivamente. Tal vez hubiera buscado un hueco en sus tareas para comentarle la idea a su supervisora. Y, como la seguridad psicológica es una característica de equipos de trabajo más que de personas concretas (como Christina y el Dr. Drake), es muy probable que su jefa hubiera sido receptiva a su sugerencia.

Cuando decimos “hablar claro” estamos destacando la importancia de decir lo que se piensa en todos los intercambios de ida y vuelta que la gente tiene en el trabajo, desde exponer voluntariamente una preocupación en una reunión hasta dar feedback a un colega. También incluye la comunicación electrónica, como por ejemplo enviar un correo electrónico adicional para pedirle a un compañero que aclare un punto concreto del trabajo o para pedirle ayuda para un proyecto.

Cuando uno decide hablar, se expone por supuesto una serie de riesgos interpersonales. En algunos casos, las personas se deciden a hablar luego de pensarlo mucho; en otros, la expresión de la opinión aparece como algo natural, sencillo y factible. Otras veces, el intercambio no llega a producirse (como en el caso de Christina en la UCIN, porque uno ha sopesado el riesgo (de manera consciente o no), y ha optado por el silencio. El libre intercambio de ideas, preocupaciones o preguntas se ve obstaculizado por el miedo interpersonal mucho más a menudo de lo que los jefes creen. Este tipo de miedo no es fácil de percibir. El silencio –cuando la voz es posible- rara vez se anuncia. El momento pasa, y nadie termina pareciendo más sabio que la persona que se contuvo.

Amy Edmondson ha definido a la seguridad psicológica como la creencia generalizada de que el entorno de trabajo es seguro para asumir riesgos interpersonales (Edmondson, 1999). El concepto hace referencia a la experiencia de sentirse capaz de expresar ideas, preguntas o preocupaciones. Hay seguridad psicológica cuando los compañeros, en un marco de confianza y respeto mutuos, se sienten capaces – e incluso obligados- a ser francos.

En lugares de trabajo con seguridad psicológica, los momentos de “silencio” con potenciales consecuencias negativas (como el de Christina) son mucho menos probables. Nadie tiene problema en hablar, y se estimula una comunicación abierta y auténtica que haga brillar la luz sobre problemas, errores y oportunidades de mejora, aumentando así el intercambio de conocimientos e ideas.

Por qué el miedo no es un buen motivador

Es posible que el miedo haya servido alguna vez para motivar a los trabajadores de las cadenas de montaje en las fábricas o a los trabajadores agrícolas en el campo, trabajos que recompensan la velocidad y precisión individual en la realización de tareas repetitivas. La mayoría de nosotros hemos estado expuestos alguna vez a la figura de un jefe "villano" que gobierna mediante el miedo. De hecho, la cultura popular ha exagerado este estereotipo hasta convertirlo en algo cómico, como en la película de dibujos animados de Pixar, *Ratatouille*, donde Remy, la rata protagonista, debe vencer primero al tiránico chef del restaurante que gobierna la cocina, si quiere realizar su sueño de convertirse en chef.

Peor aún. Muchos jefes y gerentes, conscientes o no, siguen creyendo en el poder del miedo para motivar. Asumen que las personas que tienen miedo (a la dirección o a las consecuencias de un mal rendimiento) trabajarán duro para evitar las consecuencias desagradables. En otras palabras, creen que el temor hará ocurrir cosas buenas. Esto, como vimos, puede tener sentido en trabajos poco calificados y repetitivos, pero no en ámbitos en donde el trabajador se enfrentará inevitablemente a problemas o en donde se espera que aporte alguna idea para mejorar lo que hace. La mayoría de los trabajos actuales requieren de aprendizaje y colaboración para tener éxito. En estos ámbitos, el miedo no es un motivador eficaz.

La neurociencia ha demostrado acabadamente que el miedo inhibe el aprendizaje y la cooperación. Ivan Pavlov, el científico del comportamiento de principios del siglo XX, descubrió que la capacidad de aprender tareas de los perros de su laboratorio se vio inhibida luego de que se asustaran en la inundación de Leningrado de 1924. Los trabajadores del laboratorio que nadaron para rescatar a los animales informaron que el agua había llenado las jaulas de los perros, que apenas podían asomar sus hocicos fuera del agua. Desde entonces, los neurocientíficos saben que el miedo activa la amígdala, la sección del cerebro que se encarga de detectar las amenazas.

Esta respuesta automática ancestral inhibe el aprendizaje. El miedo consume recursos fisiológicos, desviándolos de las partes del cerebro que gestionan la memoria de trabajo y que procesan información nueva. Esto perjudica el pensamiento analítico, la visión creativa y la resolución de problemas (Rock, 2009). Por eso es muy difícil que las personas trabajen mejor cuando tienen miedo. En consecuencia, el grado de seguridad psicológica que siente una persona influye en su propensión a aprender, compartir información, pedir

ayuda o experimentar. También afecta la satisfacción de los empleados. Las barreras jerárquicas (o más concretamente el miedo que las mismas generan cuando no se manejan bien), reducen la seguridad psicológica. La evidencia demuestra que los miembros del equipo con menor estatus suelen sentirse menos seguros que los miembros con mayor jerarquía. La investigación también muestra que constantemente estamos evaluando nuestro estatus relativo, midiendo de manera inconsciente cómo nos comparamos con los demás. Se ha observado que los que están más abajo en la jerarquía experimentan estrés en presencia de los de mayor estatus (Zink et al, 2008).

Quienes tienen seguridad psicológica están convencidos que no habrá ninguna consecuencia punitiva (formal o informal) cuando decidan asumir un riesgo interpersonal. En los entornos psicológicamente seguros, las personas saben que ni sus compañeros ni sus jefes reaccionarán mal si solicitan ayuda o admiten un error. En cambio, en estos ámbitos la franqueza no sólo está permitida, sino que se espera. Todos pueden hablar, ofrecer ideas y hacer preguntas sin miedo a ser castigados o avergonzados. ¿Es mi servicio un lugar en el que las nuevas ideas son bienvenidas y se puede construir a partir de ellas? ¿O es un lugar donde se las desestima de raíz y ridiculiza? ¿Mis colegas me avergonzarán o castigarán por plantear un punto de vista diferente? ¿Pensarán mal de mí por admitir que no entiendo algo?

Lo que la seguridad psicológica no es

En la medida que cada vez más consultores, directivos y otros estudiosos de la vida organizacional comienzan a hablar cada vez más de seguridad psicológica, el riesgo de entender mal el concepto se ha intensificado. A continuación, alguna de las concepciones erróneas más frecuentes, junto con las aclaraciones pertinentes.

- ***La seguridad psicológica no consiste en ser amable***

Trabajar en un entorno seguro no significa que la gente esté siempre de acuerdo con los demás por el simple hecho de ser agradable. Tampoco quiere decir que se deba ofrecer un elogio inequívoco o un apoyo incondicional a todo lo que uno tiene para decir. De hecho, probablemente se trate de lo contrario. La seguridad psicológica tiene que ver con la franqueza, con que sea posible el desacuerdo productivo y el libre intercambio de ideas. Ni que decir que esto es vital para el aprendizaje y la innovación. El conflicto surge inevitablemente en cualquier lugar de trabajo. La seguridad psicológica permite que las personas que se

encuentran en diferentes lados de un conflicto puedan hablar con honestidad acerca de lo que les preocupa o molesta.

En muchas organizaciones, las personas son muy educadas y “agradables” unas con otras en las reuniones formales, destrozándose mutuamente luego en los pasillos, boicoteando a veces lo decidido en la reunión cuando no se estuvo del todo de acuerdo. En resumen, ser amable no es sinónimo de seguridad psicológica. En este sentido, el mismo concepto no implica ningún tipo de facilidad o comodidad. Por el contrario, la seguridad psicológica tiene que ver con la voluntad de participar activamente de los conflictos buscando soluciones colaborativas o innovadoras. Y eso nunca es cómodo.

- ***La seguridad psicológica no es un tema de personalidad***

Algunos tienden a asimilar la seguridad psicológica a la extroversión, como si fueran sinónimos. Es posible que hayan llegado a la conclusión de que las personas no hablan en el trabajo porque son tímidas, porque carecen de confianza o simplemente porque prefieren preservarse. Sin embargo, las investigaciones demuestran que la experiencia de seguridad psicológica en el trabajo no está correlacionada con la introversión o la extroversión (Edmondson and Mogelof, 2005). Esto se debe a que la seguridad psicológica hace referencia al clima de trabajo, y este clima afecta de manera muy similar a personas con distintos rasgos de personalidad. En un clima psicológicamente seguro, las personas aportan ideas y expresan sus preocupaciones, independientemente de sus características personales.

- ***La seguridad psicológica y la confianza no son sinónimos***

Aunque la confianza y la seguridad psicológica tienen mucho en común, no son conceptos intercambiables. Una diferencia clave es que la seguridad psicológica se experimenta a nivel grupal. Las personas que trabajan juntas suelen tener percepciones similares respecto a la seguridad psicológica en su ámbito laboral. La confianza, en cambio, hace referencia a la interacción entre dos individuos o partes; La confianza existe en la mente de un individuo en relación con otro individuo u organización. Se puede confiar, por ejemplo, en un colega, pero no en otro. En el ámbito organizacional, se puede confiar en los altos estándares de calidad de una empresa en particular.

Otra diferencia es que la seguridad psicológica describe una experiencia inmediata interpersonal, mientras que la confianza describe una expectativa: si se podrá contar con que la persona o la empresa cumplirá lo que prometió en

algún momento futuro. Por ejemplo, cuando Christina no le preguntó al médico sobre la medicación que creía estar justificada, lo que más le preocupaba eran las consecuencias inmediatas de hacer su pregunta: el miedo a ser reprendida o humillada. En cambio, cuando hablamos de confianza hacemos referencia a si Cristina creía que el Dr. Drake podía y haría lo correcto para los pacientes. Otra forma de decir esto es que la confianza consiste en darles a los demás el beneficio de la duda y la seguridad psicológica consistiría en que los demás nos den el beneficio de la duda cuando, por ejemplo, pedimos ayuda o admitimos un error.

- ***La seguridad psicológica no consiste en relajar los estándares de rendimiento***

La seguridad psicológica no debe ser entendida como un entorno de complacencia en el que "todo vale", o donde no se espera que las personas adhieran a altos estándares o cumplan con los plazos establecidos. No se trata de sentirse "cómodos" en el trabajo. Es muy importante entender esto porque muchos jefes aprecian la generación de un clima que estimule el reporte de errores, la búsqueda de ayuda y otros comportamientos proactivos que faciliten el aprendizaje organizacional, pero al mismo tiempo equiparan implícitamente a la seguridad psicológica con cierta relajación en las expectativas de rendimiento o en que la gente no tenga que rendir cuenta de sus acciones. Esto transmite un malentendido acerca de la naturaleza del fenómeno. La seguridad psicológica permite la franqueza y la apertura y, como tal, prospera en un entorno de respeto mutuo. Significa básicamente que las personas sientan que pueden ser sinceras en el trabajo y que efectivamente lo sean. De hecho, la seguridad psicológica favorece el establecimiento de objetivos ambiciosos y el trabajo conjunto para alcanzarlos. Sienta las bases para un clima de trabajo más honesto, más desafiante, más colaborativo y, por lo tanto, mucho más efectivo. Investigadores de todo el mundo han descubierto que la seguridad psicológica promueve un alto rendimiento en una amplia gama de entornos y sectores de trabajo. En resumen, como se muestra en la Figura 1, la seguridad psicológica y las expectativas de rendimiento son dos dimensiones distintas, pero igualmente importantes para obtener buenos resultados. Ambas afectan el desempeño del equipo y de la organización en un ambiente complejo e interdependiente.

Figura 1. Cómo la seguridad psicológica se relaciona con los estándares de rendimiento
(Edmondson, 2018)

	Bajos estándares	Altos estándares
Alta Seguridad Psicológica	<i>Zona de Confort</i>	Zona de Aprendizaje y Alto Rendimiento
Baja Seguridad Psicológica	<i>Zona de Apatía</i>	<i>Zona de Ansiedad</i>

Cuando tanto la seguridad psicológica como las expectativas de rendimiento son bajas (cuadrante inferior izquierdo), el lugar de trabajo se convierte en una “zona de apatía”. La gente acude a trabajar, pero su corazón y su mente están en otra parte. Estas personas siempre van a elegir la auto-preservación en lugar del esfuerzo. Muchas veces incluso aplican su energía a hacer miserable la vida de los demás o a pasarse horas navegando sin rumbo en internet y redes sociales.

En otros entornos laborales, la seguridad psicológica es alta, pero las expectativas de rendimiento son bajas (cuadrante superior izquierdo). En estos lugares, las personas suelen disfrutar trabajando juntas; son abiertos y colegiados, pero no se sienten desafiadas por el trabajo. Entran en una “zona de confort”. Hoy en día, afortunadamente, son cada vez menos los lugares de trabajo que caen en este cuadrante. Cuando los empleados se sienten cómodos siendo ellos mismos, pero no ven una razón convincente para buscar un reto adicional, no habrá mucho aprendizaje o innovación, ni tampoco mucho compromiso o satisfacción.

Pero las zonas de apatía y de confort no serían las más preocupantes. El principal problema estaría en el cuadrante inferior derecho. Cuando las expectativas de rendimiento son altas pero la seguridad psicológica es baja, - una situación demasiado común en los entornos laborales actuales- los

empleados ingresan en una zona de ansiedad. El hecho de expresarse les genera un enorme estrés; en estas circunstancias tanto la calidad del trabajo como la seguridad laboral se ven afectadas.

Desafortunadamente, los directivos de estas organizaciones suelen confundir, el establecimiento de altos estándares de desempeño con una buena gestión. Sin embargo, los altos estándares en un contexto caracterizado por la incertidumbre y la interdependencia (o ambas), combinadas con una falta de seguridad psicológica constituyen una receta casi infalible para un rendimiento sub-óptimo. A veces, esta "zona de ansiedad" conduce a verdaderos desastres. Para no confundir, no nos estamos refiriendo a la ansiedad lógica por cumplir objetivos en un trabajo exigente y cada vez más competitivo, sino a la ansiedad interpersonal. La experiencia de tener una pregunta o una idea, pero no sentirse capaz de compartirla puede ser profundamente insatisfactoria en el trabajo. Y es un grave factor de riesgo en cualquier empresa que se enfrente a un panorama de negocios caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad o VUCA –el acrónimo en inglés introducido por la Escuela de Guerra de la Armada de los Estados Unidos y que es ampliamente utilizado en el mundo de los negocios hoy en día (Stiehm, 2002).

Por último, cuando tanto los estándares como la seguridad psicológica son altos (cuadrante superior derecho), la gente ingresa en una "zona de aprendizaje". Si el trabajo es incierto, interdependiente o ambas cosas, ésta es también una zona de alto rendimiento. Aquí, las personas colaboran, aprenden unas de otras y terminan realizando un trabajo complejo e innovador. En un mundo VUCA, el alto rendimiento se produce cuando las personas aprenden activamente sobre la marcha.

Medición de la seguridad psicológica

Tanto los investigadores como los gestores disponen hoy de herramientas útiles y de dominio público para medir la seguridad psicológica. Dentro de ellas, las encuestas son sin duda las más populares; la figura 2 presenta siete preguntas elaboradas por Amy Edmondson en 1999 y que son ampliamente utilizadas por la comunidad de investigadores desde entonces. La encuesta califica a las respuestas utilizando una escala Likert de siete puntos (desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo). Una escala de cinco puntos también puede funcionar. Debe tenerse en cuenta que cuatro de los siete

ítems de la encuesta se expresan en positivo, de modo que el acuerdo indica una mayor seguridad psicológica y tres se expresan negativamente (representados en la figura con una "R" de "reverso. En estas tres, el desacuerdo indica también una mayor seguridad psicológica). Por lo tanto, al analizar los datos es importante "invertir la puntuación" de los ítems redactados negativamente, donde un 1 se convierte en un 7, un 7 en un uno, un 2 en un 6, y así sucesivamente.

Figura 2. Encuesta de Seguridad Psicológica (Edmondson, 1999)

1.	En este equipo, si cometés un error, a menudo te lo echan en cara (R)
2.	Los miembros de este equipo pueden plantear problemas y/o cuestiones difíciles
3.	Los miembros de este equipo a veces rechazan a otros por ser diferentes (R)
4.	En este equipo es seguro arriesgarse
5.	Es difícil pedir ayuda a otros miembros de este equipo (R)
6.	Nadie en este equipo actuaría deliberadamente para socavar mis esfuerzos
7.	Cuando trabajo con los miembros de este equipo, siento que mis habilidades y talentos únicos se valoran y utilizan
Puntaje: Totalmente de acuerdo = 7 puntos	
Bastante de acuerdo = 6 puntos	
De acuerdo = 5 puntos	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 4 puntos	
En dsacuerdo = 3 puntos	
Bastante en desacuerdo = 2 puntos	
Totalmente en desacuerdo = 1 punto	

Según Amy Edmondson, la medición de la seguridad psicológica utilizando esta escala ha demostrado ser robusta, a pesar de las variaciones en la cantidad de preguntas y en su redacción. Por robustez debe entenderse que los datos recogidos demuestran las propiedades estadísticas necesarias, como la fiabilidad entre los ítems, medida por el coeficiente alfa de Cronbach (indicador de consistencia interna) y la validez predictiva, medida por correlaciones con otras variables de interés. La escala ha sido traducida a varios idiomas, incluyendo el alemán, español, ruso, japonés, chino y coreano. En todos estos países se han obtenido resultados de investigación sólidos.

En investigaciones puramente cualitativas de estudio de casos, los datos de las entrevistas pueden ser codificados para detectar la presencia o ausencia de seguridad psicológica. Otro enfoque fructífero consiste en ofrecer a los entrevistados escenarios hipotéticos que marquen zonas grises en el trabajo y preguntarles que harían ellos o sus colegas en esa situación. Cuando las

personas confían en la confidencialidad de sus respuestas suelen ser bastante abiertas y comparten temas que se guardarían a sino estuvieran muy seguros de que sus comentarios serían bien recibidos. Los escenarios ficticios bien diseñados, con preguntas acerca de lo que haría la gente también pueden ser utilizados para recoger datos de un mayor número de empleados que en las entrevistas individuales.

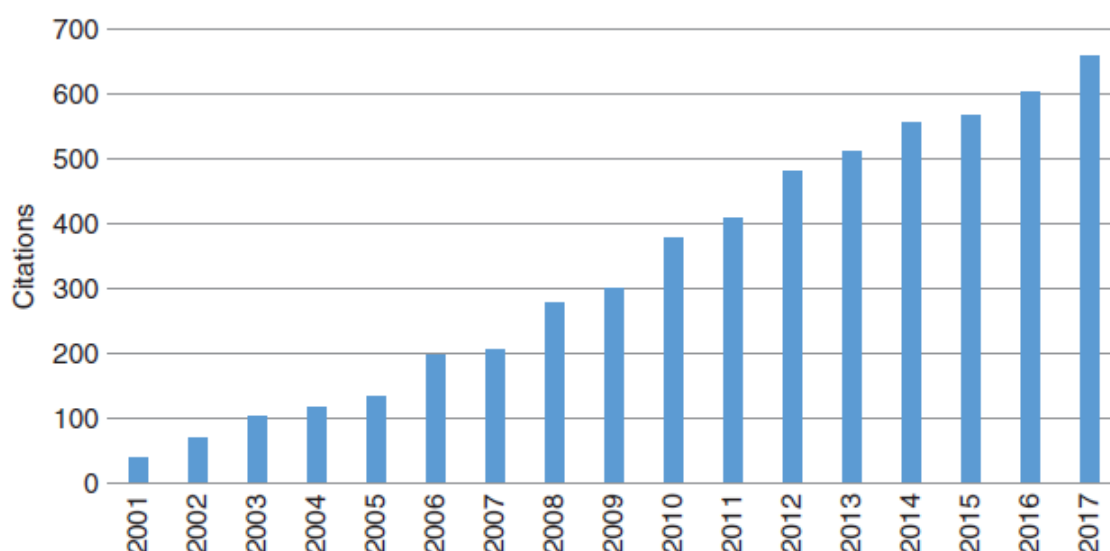
Seguridad psicológica y evidencia científica

Amy Edmondson y sus colaboradores de la Escuela de Negocios de Harvard vienen revisando el tema de la seguridad psicológica en el trabajo desde hace más de 20 años. Afirma que no le sorprende al número de estudios publicados sobre este tema, ni el crecimiento que tenido desde que ella misma introdujera el concepto en 1999 (ver Figura 3)

Los estudios llevados a cabo en empresas, organismos gubernamentales, ONG's, sistemas escolares y hospitales ponen de manifiesto el creciente interés de los distintos sectores laborales en la seguridad psicológica.

Luego de analizar más de 100 artículos científicos, encontraron muchas pruebas de que la seguridad psicológica es importante. Afecta numerosos resultados cuantificables que van desde la notificación de errores e incidentes por parte de los empleados (Frese and Keith, 2015) hasta el retorno sobre la inversión (Baer,M. & Frese, 2003). Desafortunadamente, la investigación también deja bastante en claro que muchos lugares de trabajo carecen de seguridad psicológica, viéndose así privados del aporte de sus empleados, minando su compromiso y aprendizaje, elementos vitales en un mundo cada vez más complejo y turbulento.

Figura 3. Cantidad de estudios científicos que citan el trabajo original de seguridad psicológica de Amy Edmondson, publicado en 1999 (Google Scholar, 2018)



Edmondson clasificó los estudios sobre seguridad psicológica en cinco categorías o grupos. El Grupo 1 reúne a los trabajos que demuestran la extensión del problema de la falta de seguridad psicológica en el trabajo, constituyendo lo que ella no duda en calificar como una verdadera “epidemia de silencio”. Los trabajos del Grupo 2, el más grande, investigan la relación entre la seguridad psicológica y el aprendizaje. En estos estudios, encontraron evidencias de que la seguridad psicológica conduce, entre otras cosas, a una mayor creatividad, a reportar de errores, a compartir el conocimiento y a conductas que detectan la necesidad de cambiar. Los estudios del Grupo 3 demuestran la relación positiva entre la seguridad psicológica y el desempeño, mientras que los del Grupo 4 encontraron relaciones positivas entre la seguridad psicológica y el compromiso de los trabajadores.

Por último, el Grupo 5 engloba lo que Edmondson llama “estudios moderadores”, los cuales investigan la forma en la cual la seguridad psicológica altera la relación entre los diversos atributos de un equipo de trabajo y sus resultados, como podría ser por ejemplo su rendimiento. Un atributo del equipo, a su vez, podría ser la experiencia diversa de sus miembros, o el desafío de tener que cumplir objetivos como equipo cuando los miembros viven en distintas regiones geográficas. Los estudios demuestran que la seguridad psicológica hace más fácil a los equipos la gestión de estos retos. Cuando las personas pueden hablar, hacer preguntas y obtener la ayuda que necesitan de los demás

para que las cosas salgan bien, es más probable que superen las barreras creadas por pertenecer a distintas disciplinas o por las diferentes zonas geográficas u horarias.

Repasaremos ahora la evidencia aportada por estos cinco grupos de estudios

1. La epidemia del silencio

Casi todos nosotros hemos tenido alguna vez la experiencia de no haber hecho en el trabajo la pregunta que realmente queríamos hacer. También la de querer ofrecer una idea y quedarnos finalmente callados. Pero no deberíamos asombrarnos; son varios los estudios que demuestran que este tipo de silencio es común. Recogiendo y analizando datos de entrevistas con distintos niveles de empleados, los estudios han investigado cuándo y por qué la gente se siente incapaz de hablar en su lugar de trabajo. Lo primero y más importante que se desprende de estos estudios es que la gente suele reprimirse, incluso cuando lo que tienen para decir puede ser importante para la organización, para el cliente o para ellos mismos.

Lo más dramático de estos descubrimientos es que nadie gana con el silencio. Los equipos pierden los aportes e ideas de sus miembros. Aquellos que eligen callar, a menudo se arrepienten o sufren. Algunos desearían haber hablado. Otros reconocen que encontrarían mayor sentido a su trabajo y se sentirían más satisfechos si se les facilitara la posibilidad de contribuir. Los que se ven privados de escuchar a un colega pueden no saber nunca los que se pierden, pero el hecho de fondo es que no se comunican los problemas, se pierden oportunidades de mejora y, en ocasiones, se producen sucesos trágicos que podrían haberse evitado.

En uno de los primeros estudios sobre el silencio en el lugar de trabajo, Frances Milliken, Elizabeth Morrison y Patricia Hewlin, investigadoras en gestión de la Universidad de Nueva York, entrevistaron a 40 empleados a tiempo completo de sectores tales como consultoría, servicios financieros, medios de comunicación, publicidad e industria farmacéutica para tratar de entender por qué los empleados no hablaban en el trabajo y cuáles eran las cuestiones que no planteaban con mayor frecuencia (Milliken, Morrison and Hewlin, 2003). Cuando se los presionó un poco para que explicaran por qué guardaban silencio, la gente respondió mayoritariamente que no quería quedar mal. Otra razón común era que no querían avergonzar o molestar a alguien. Otros expresaron una sensación de inutilidad del tipo ¿para qué molestarse si a nadie le importa?

Algunos mencionaron miedo a las represalias. Pero las dos razones más mencionadas para permanecer en silencio fueron el temor a ser vistos o etiquetados negativamente y el miedo a dañar las relaciones laborales con jefes o compañeros. Estos temores, que por definición son lo contrario a la seguridad psicológica, no tienen lugar en una organización sin miedo.

Los temas sobre lo que los empleados de esta muestra hubieran querido hablar iban desde lo personal a lo organizativo. Muchos de estos temas resultaban difíciles de plantear, como por ejemplo el acoso laboral, la competencia de un supervisor, o el haber cometido algún error. Pero lo más sorprendente es que muchas veces estos empleados también se contuvieron a la hora de plantear sugerencias para mejorar un proceso de trabajo. En definitiva, como demostraron investigaciones posteriores de manera más sistemática, la gente que carece de seguridad psicológica no sólo no habla cuando el contenido de su mensaje podría resultar amenazador o embarazoso, sino que también se abstiene de aportar ideas para mejorar. En particular, todos los entrevistados admitieron haberse quedado callados cuando debieron hablar al menos en una ocasión. La mayoría había vivido situaciones en las que estaban preocupados por algún problema y sin embargo no se lo plantearon a su supervisor.

Un estudio posterior y más amplio realizado en una empresa manufacturera utilizó datos de encuestas para identificar razones muy similares para el silencio de los trabajadores (Brinsfield, 2013). En concreto, los empleados que no se sentían seguros psicológicamente para hablar adujeron razones como el miedo a dañar una relación, la falta de confianza o el deseo de auto-preservación. En otro estudio, la psicóloga social Renee Tynan encuestó a estudiantes de escuelas de negocios sobre sus relaciones con algún jefe anterior para tratar de dilucidar cuándo y por qué la gente comunica (o no) lo que piensan a sus superiores. Descubrió que cuando las personas se sentían psicológicamente seguras, no tenían problemas en hablar con sus jefes; podían pedir ayuda y admitir errores, a pesar del riesgo interpersonal. Cuando no se sentían psicológicamente seguras, tendían a callar o a maquillar demasiado su mensaje para no molestar a sus jefes.

Hace algunos años, el profesor de la Universidad de Virginia Jim Detert y Amy Edmondson entrevistaron a más de 230 empleados de una gran empresa multinacional de alta tecnología (Detert and Edmonson, 2011). Les pidieron a los entrevistados, que abarcaban todos los niveles, regiones y funciones, que describieran los casos en los que no se animaron a hablar con sus jefes u otra persona de más alto rango cuando deberían haberlo hecho. También en este

caso, todas las personas pudieron describir alguna ocasión en la que prefirieron no hablar sobre algo que consideraban importante. Detert y Edmondson revisaron los miles de páginas de respuestas acumuladas para tratar de identificar qué es lo que lleva a la gente a hablar y, más importante aún, a contenerse.

Como ejemplo, mencionan el caso de un técnico de una planta estadounidense que les dijo que no compartió una idea que tenía para acelerar el proceso de producción. Cuando le preguntaron por qué, respondió: *"Porque tengo hijos en la universidad"*. A primera vista, parece una respuesta sin sentido, pero su significado era claro: sentía que no podía arriesgarse a hablar porque no se podía dar el lujo de perder su empleo. Cuando los investigadores indagaron más, esperando encontrar la historia de alguien que hubiera sido despedido por plantear un problema o preocupación, la mayoría admitió no conocer ningún caso. De hecho, muchos respondieron *"todo el mundo sabe que acá es muy difícil que echen a alguien"*. No lo decían con sarcasmo, sino admitiendo que les parecía muy difícil que las cosas fueran a cambiar a partir de alguna idea de ellos y, en cierta medida, lo comprendían. Esto demuestra que la fuerza de gravedad del silencio, incluso cuando los jefes son bienintencionados, puede ser abrumadora. La gente en el trabajo es muy vulnerable a una lógica implícita según la cual es más seguro callarse que hablar. Muchos han heredado este supuesto básico desde sus primeros años de escolarización o formación. Si estas mismas personas se detuvieran a pensar más profundamente, se darían cuenta que han inclinado demasiado la balanza hacia el lado de la cautela. Pero este tipo de reflexión rara vez es estimulada.

Últimamente, los investigadores han descubierto un pequeño conjunto de creencias comunes sobre las consecuencias de hablar en el trabajo. Las denominan "teorías implícitas de la voz" y se muestran en la Tabla 1. Son esencialmente creencias muy arraigadas acerca de cuándo resulta apropiado y cuándo no hablar con los superiores en una organización. Para probar estas teorías implícitas extraídas de una sola empresa, Detert y Edmondson realizaron un estudio planteándoles distintos escenarios a directivos de otras empresas. Estos escenarios fueron inventados para probar si las personas emplearían algunas de estas reglas implícitas para determinar cuándo les parecía apropiado hablar y cuándo no. Un escenario, por ejemplo, trataba de una corrección importante que un empleado quería hacer a su jefe. En uno de los escenarios el jefe estaba solo y en otro, el jefe estaba acompañado a su vez por su jefe. Descubrieron que era mucho más probable que los empleados hicieran la corrección si el jefe del jefe no estaba presente.

Tabla 1. Reglas implícitas que regulan la voz en el trabajo

Reglas implícitas que regulan cuándo hablar o quedarse callado	Ejemplos tomados de entrevistas
No critiques algo que el jefe haya ayudado a crear	"Es intrínsecamente arriesgado, ya que los jefes pueden sentir cierta propiedad personal sobre tareas que a mí me parecen problemáticas". "El jefe puede haber creado estos procesos y sentirse muy apegado a ellos. Puede ofenderse si se lo digo"
No hables si no tenés datos sólidos	"Creo que presentar una idea poco desarrollada y poco investigada nunca es bueno". "Estoy cuestionando las ideas de mi jefe y más vale que tenga pruebas que respalden mis afirmaciones".
No hables si el jefe del jefe está presente	"Si hay un individuo de nivel superior presente, es arriesgado hablar porque tu jefe directo puede sentir que estás pasando por encima de él". "Mi jefe vería el hecho de hablar directamente con su jefe como una insubordinación que socava su autoridad".
No plantees en una reunión grupal nada negativo sobre el trabajo para no hacer quedar mal a tu jefe.	"Los jefes odian que se los ponga en aprietos frente a otros. Es mejor informarles uno a uno para que el jefe no quede mal delante del grupo". "Hay que pasárselo al jefe en privado para no "serrucharle el piso".
Hablar puede tener consecuencias sobre tu carrera	"Detener o criticar un proyecto sería algo que finalizaría mi carrera en esta empresa". "Las consecuencias a largo plazo son malas porque los cargos superiores se resentirán por haber sido expuestos".

En general, estas creencias implícitas o supuestos básicos acerca de cuándo es conveniente o no hablar terminan siendo enormes obstáculos para la productividad, la innovación y el compromiso de los empleados. Es un viejo cliché que las malas noticias no escalan fácilmente la jerarquía ("al jefe, sólo buenas noticias..."). Pero lo que los investigadores descubrieron es que la gente termina siendo tan cautelosa acerca de lo que va a decir que no sólo retiene las malas noticias, sino también las grandes ideas. Reconocen intuitivamente lo que Detert Edmondson llaman la "asimetría de la voz y el silencio". Consideremos el cálculo automático que gobierna el hecho de hablar o de callarse. Como se muestra en la Tabla 2, la voz supone un esfuerzo y puede marcar (o no) la diferencia en un momento clave. Por desgracia, la mayoría de las veces el beneficio potencial de esa voz que se alza tarda en materializarse, y muchas veces ni siquiera se produce. El silencio, en cambio, es instintivo y seguro: ofrece beneficios inmediatos y certeros de auto-protección.

Tabla 2. Por qué el silencio gana en el cálculo Voz-Silencio

	Quién se beneficia	Cuándo ocurre el beneficio	Certidumbre de beneficio
Voz	La organización y/o sus clientes	Luego de cierto tiempo	Baja
Silencio	Uno mismo	Inmediatamente	Alta

Otra forma de pensar en esta asimetría se expresa en la trillada frase "*nunca se despidió a nadie por quedarse callado*". El instinto de ir a lo seguro es muy poderoso. En las organizaciones las personas no asumen riesgos en sus relaciones interpersonales. Nadie quiere tropezar con una "vaca sagrada". Sólo podemos estar completamente seguros de estar a salvo si guardamos silencio, y muchas veces carecemos de la confianza necesaria y dudamos de que nuestra voz pueda marcar alguna diferencia. Esta combinación de miedo y falta de confianza hace que en definitiva prefiramos callar.

Otra de las teorías implícitas que ayudarían a explicar por qué la gente no sólo se reserva las malas noticias sino también la buena idea está relacionada con el miedo a ofender a alguien de mayor rango en la organización al insinuar que los sistemas o procesos actuales son defectuosos o problemáticos. ¿Qué pasa si

de hecho el sistema que estamos criticando es el “bebé” del jefe? Al sugerir un cambio, podríamos estar diciendo que su criatura es fea. Mejor quedarse callados.

Al no desafiar estas reglas implícitas, los empleados de esta empresa en particular, que estaban diseminados por todo el mundo estaban privando a sus colegas de muchas ideas e ingenio. Lo irónico es que esta empresa dependía de la experiencia e ideas de sus empleados para tener éxito. También se perjudicaban ellos mismos, ya que se perdían la oportunidad de actuar en base a sus ideas y generar cambios. De esa forma, en lugar de ayudar a crear una organización abierta al aprendizaje, se limitaban a presentarse en el lugar y hacer su trabajo.

2. Seguridad psicológica y aprendizaje organizacional

Dada esta tendencia de las personas a preferir el silencio sobre la voz, a veces resulta sorprendente que alguien se anime a hablar de cosas sensibles o amenazantes para la relación interpersonal. Es aquí donde entra en juego la seguridad psicológica. Un número cada vez mayor de estudios concluye que es posible alcanzar un alto grado de seguridad psicológica en el trabajo y que cuando existe la gente habla florecen las ideas, se reportan errores y ocurren cosas buenas. Edmondson sostiene que la seguridad psicológica facilita comportamientos de aprendizaje; también lo demuestra.

- **Aprender de los errores**

En un estudio sobre conductas del personal de enfermería de cuatro hospitales balgas, un equipo de investigadores estudió de qué forma los supervisores de enfermería estimulaban a sus equipos a notificar errores, sin por eso dejar de exigir el cumplimiento de estrictas normas de seguridad (Leroy et al, 2012). El reto consistía en pedirles a las personas que trabajaran con la mayor calidad posible, que no cometieran errores y que si éstos se producían los notificaran. El trabajo involucró encuestas a enfermeros de 54 servicios y departamentos, buscando medir un conjunto de factores interrelacionados. Estudiaron la relación entre la seguridad psicológica y la notificación de errores, el número real de errores cometidos, la percepción del personal sobre el grado de prioridad que sus jefes daban a los temas de seguridad y el cumplimiento de protocolos.

Los investigadores descubrieron que los grupos con mayor seguridad psicológica comunicaban más errores a sus supervisores. Este hallazgo era

consistente con lo que Edmondson había descripto uno años antes al estudiar errores de medicación en distintas unidades asistenciales (Edmondson, 1996). Más interesante aún, descubrieron que cuando la seguridad psicológica era alta y las enfermeras pensaban que la seguridad del paciente era una prioridad del departamento, se cometían menos errores. Por el contrario, cuando la seguridad psicológica era baja, aun creyendo que los supervisores estaban comprometidos con la seguridad del paciente, el personal cometía más errores. En resumen, los equipos psicológicamente seguros se equivocaban menos y hablaban sobre los errores con mayor frecuencia. Lo que Edmondson encontró en ambientes similares fue que el fuerte liderazgo de jefes abiertos y comprometidos con la seguridad, sumado a la comprensión clara y compartida de la complejidad e interdependencia del trabajo, ayuda a crear seguridad psicológica en los equipos, lo que a su vez permite algo esencial para garantizar la calidad de la compleja atención médica de nuestros días: la franqueza.

- **Mejora de calidad: Aprender- Qué y Aprender-Cómo**

Casi todas las organizaciones quieren mejorar la calidad de sus prestaciones. Los hospitales, por ejemplo, se esfuerzan constantemente por mejorar los innumerables procesos de atención al paciente. ¿Marca alguna diferencia aquel supervisor que, más allá de ordenar a su gente que trabaje en proyectos de mejora, se esfuerza por crear condiciones de seguridad psicológica? Junto con la Profesora de Wharton Ingrid Nembhard y la Profesora de la Universidad de Boston Anita Tucker, Amy Edmondson estudió más de 100 proyectos de mejora de calidad en terapias intensivas neonatales de 23 hospitales de los Estados Unidos (Tucker et al, 2007). Se les preguntó a estos equipos qué era lo que hacían para mejorar los procesos de las unidades, y descubrieron dos tipos distintos de comportamientos, que denominaron "*aprender-qué*" y "*aprender-cómo*". El aprender-qué describía mayormente actividades individuales, como leer la literatura científica para mantenerse actualizados, mientras que el aprender-cómo tenía más que ver con el aprendizaje en equipo, el cual requiere que se comparta el conocimiento, se brinden sugerencias y se discutan ideas para mejorar.

Descubrieron que la seguridad psicológica predice un aumento de los comportamientos tendientes a *aprender-cómo* (lo cual requiere que se asuman ciertos riesgos interpersonales), pero no tiene ninguna relación estadística con los comportamientos que llevan a *aprender-qué*, los cuales generalmente son individuales e independientes. Este resultado les pareció una demostración tranquilizadora de que la seguridad psicológica, al ayudar a las personas a superar el riesgo interpersonal, promueve las actividades que se requieren para

aprender-cómo. Esto no sorprende ya que hay muchas cosas que uno puede aprender sólo (leyendo un libro, haciendo un curso online). Para esto, la seguridad psicológica no es esencial. Los resultados también permiten esbozar alguna explicación acerca de por qué en el pasado la seguridad psicológica no era tan importante; antaño la mayoría de los trabajos eran mucho más simples y las tareas más definidas (ej.: tipear lo que se dictaba, o pasar el bisturí correcto).

- **Reducción de soluciones alternativas (Workarounds)**

Las soluciones alternativas (workarounds) son un fenómeno descrito por Anita Tucker en su estudio etnográfico de enfermeras realizado a principios de la década del 2000. Consisten en "atajos" que la gente toma en el trabajo cuando se enfrenta a algún problema que les impide llevar a cabo una tarea requerida (Tucker and Edmonson, 2003). En Argentina este tipo de atajos se resumen en la famosa frase "*lo atamos con alambre*". La solución alternativa resuelve el problema inmediato, pero poco ayuda a diagnosticar y resolver la condición de fondo que llevó a esa solución transitoria.

El problema de las soluciones alternativas es que muchas veces funcionan y resuelven el problema inmediato, pero - al hacerlo- suelen generar nuevos y sutiles problemas. En primer lugar, los workarounds causan a veces inconvenientes y riesgos no deseados en otras áreas. Pensemos, por ejemplo, el caso de un enfermero que ante la falta de sábanas en su unidad soluciona su problema inmediato tomándolas prestadas de otro servicio, cuyo personal descubrirá más tarde que no tienen las sábanas suficientes. En segundo lugar, las soluciones alternativas retrasan o impiden la mejora de los procesos. Los problemas que disparan los workarounds son pequeñas señales que alertan acerca de la necesidad de realizar cambios en un sistema o proceso. La solución alternativa funciona, así como un by-pass sobre el problema de fondo; consigue cumplir con el objetivo inmediato, pero por lo general termina generando ineficiencias en el largo plazo.

Las soluciones alternativas son más probables cuando los trabajadores no se sienten lo suficientemente seguros para hablar y hacer sugerencias para mejorar el sistema. De hecho, en otro estudio realizado en hospitales, los investigadores descubrieron que los equipos oncológicos con baja seguridad psicológica recurrían con mayor frecuencia a soluciones alternativas, mientras que los equipos con mayor seguridad psicológica estaban más enfocados en diagnosticar el problema y mejorar el proceso que lo causó para que no volviera a ocurrir (Halbesleben and Rathert, 2008). Este trabajo es una prueba adicional

de que la seguridad psicológica es importante para aquellas organizaciones interesadas en mejorar sus procesos. Demuestra que la seguridad psicológica hace que a las personas les sea más fácil hablar de los problemas para mejorar los procesos, en vez de embarcarse en soluciones alternativas que terminan siendo contraproducentes.

Otro estudio sobre proyectos de mejora de procesos, esta vez realizado en una empresa manufacturera, también descubrió que los proyectos encarados por equipos con alta seguridad psicológica también tienen más éxito. En este caso, los investigadores estudiaron 52 equipos de mejora de procesos que seguían los principios de la gestión total de la calidad (TQM por sus siglas en inglés). Descubrieron que incluso cuando se emplean técnicas de mejora altamente estructuradas, el clima interpersonal sigue siendo importante para el éxito (Arumugam et al, 2013).

- ***Compartir conocimiento cuando la confianza es baja***

Uno podría pensar que animarse hablar de ideas creativas es mucho más fácil que animarse a hablar de errores. Imagine por un momento que usted está en su trabajo y tiene una confianza del 95% de que una idea que se le ocurrió es creativa e interesante. Probablemente no tenga ningún problema en manifestarla a viva voz. Imagínese ahora en misma situación, pero sólo con un 40% de confianza en su idea. Seguramente usted, como la mayoría de la gente, dudará en expresarla y tal vez tratará de medir antes la potencial receptividad de sus colegas. En otras palabras, cuando uno se siente extremadamente seguro del valor o la veracidad de lo que tiene para decir, es más probable que simplemente lo diga. Pero cuando la confianza en las ideas y conocimientos propios es escasa, es mucho más probable que se contenga.

En un estudio especialmente convincente realizado en varias empresas de bienes y servicios de los Estados Unidos, el profesor de la Universidad de Minnesota Enno Siemsen y sus colegas encontraron una interesante relación entre la confianza y la seguridad psicológica (Siemsen et al, 2009). Como era de esperar, cuanto más confían las personas en sus conocimientos, más hablan. Y más interesante aún, encontraron que los lugares de trabajo psicológicamente seguros ayudaban a las personas a superar la falta de confianza en sí mismos. Dicho de otro modo, si el lugar de trabajo es psicológicamente seguro, la gente se anima a hablar aun cuando no tiene mucha confianza. Como la confianza del individuo y el valor de la idea no siempre están estrechamente relacionados, la utilidad de la seguridad psicológica para facilitar el intercambio de conocimientos es potencialmente inmensa. La frecuencia de comunicación

entre compañeros de trabajo también condujo en esta investigación a una mayor seguridad psicológica. En otras palabras, cuanto más hablamos entre nosotros, más cómodos nos sentimos al hacerlo.

3. Seguridad psicológica y desempeño

Para entender por qué la seguridad psicológica es importante para el desempeño, debemos primero reconsiderar la naturaleza de gran parte del trabajo en las organizaciones actuales. Con la disminución del trabajo rutinario, predecible y modular, cada vez son más las tareas que requieren juicio, gestión de la incertidumbre, aporte de nuevas ideas, coordinación, comunicación y trabajo en equipo. En este marco, la voz pasa a ser un insumo básico para obtener buenos resultados. De esta manera, para todo aquello que no sea rutinario y repetitivo se necesita de seguridad psicológica; sólo así la gente podrá liberar toda su potencialidad en búsqueda de la excelencia.

A mediados de la década del '90, Amy Edmondson estudió a 50 equipos de una gran empresa manufacturera. Dentro de los mismos se incluían, entre otros, equipos de ventas, de desarrollo de nuevos productos y de administración. Su objetivo primario era establecer una relación entre la seguridad psicológica y los comportamientos de aprendizaje. Secundariamente, le pareció interesante investigar también el vínculo entre la seguridad psicológica y el desempeño de los equipos. Hizo esto de dos maneras: la primera consistió en auto-reportes confidenciales mediante los cuales los miembros de los equipos calificaron subjetivamente el rendimiento de su equipo en una escala de uno a siete. La otra fue un poco más objetiva. Les pidió a los gerentes responsables de evaluar el trabajo de los equipos y a los clientes internos que calificaran el rendimiento de cada equipo utilizando una escala similar, también bajo una absoluta confidencialidad. Los datos mostraron que los equipos con mayor seguridad psicológica tuvieron un mejor desempeño, un resultado que fue casi idéntico con las dos formas de medición elegidas. (Edmonson, 1999)

Los investigadores Markus Baer y Michael Frese llevaron esta cuestión a otro nivel de análisis al demostrar que la seguridad psicológica mejora el rendimiento de las empresas. La muestra abarcó a 47 empresas alemanas medianas de bienes y servicios. El rendimiento se midió de dos maneras: a) evaluando cambios longitudinales en el rendimiento de los activos (manteniendo constante el rendimiento anterior), y b) Solicitándoles a los ejecutivos que calificaran la consecución de los objetivos de la empresa (Baer and Frese, 2003). Todas estas compañías estaban involucradas de alguna u otra manera en proyectos de innovación y mejora. Observaron que los esfuerzos

de innovación de procesos sólo condujeron a un mayor rendimiento cuando la organización tenía seguridad psicológica. En resumen, la innovación de procesos puede ser una buena forma de aumentar el rendimiento de una empresa, pero un entorno psicológicamente seguro ayuda a que esta inversión sea mucho más rentable.

La investigación también demuestra una relación positiva entre la seguridad psicológica y la innovación. Huang y Jiang, por ejemplo, analizaron los datos de una encuesta realizada a 245 miembros de 60 equipos de Investigación y Desarrollo (I&D) de distintas compañías de tecnología de Taiwán, y descubrieron que los equipos psicológicamente seguros superaban a los demás (Huang and Jiang, 2012). Sin seguridad psicológica, explicaron los investigadores, los miembros del equipo estaban menos dispuestos a ofrecer sus ideas o conocimientos por el temor a ser rechazados o a verse avergonzados. Los autores destacaron además la especial importancia que tiene la seguridad psicológica para los equipos de I&D, ya que necesariamente tienen que asumir riesgos y enfrentarse al fracaso antes de alcanzar el éxito.

Por último, un estudio de varios años encarado por la empresa Google para comprender por qué ciertos equipos prosperan mientras otros fracasan, demostró que la seguridad psicológica es probablemente el factor más crítico. El estudio, denominado "Proyecto Aristóteles", se difundió masivamente en un detallado artículo de Charles Duhigg en el New York Times Magazine en 2016, y fue ampliamente discutido en las redes sociales (Duhigg, 2016). Los investigadores de Google, pertenecientes al sofisticado grupo de "people analytics" de la empresa, revisaron la literatura académica sobre la eficacia de los equipos. Su primera línea de abordaje fue considerar la composición de los equipos, una variable considerada importante en la investigación histórica del trabajo en equipo. Esta línea de investigación buscaba saber si las competencias de los miembros del equipo se ajustaban al trabajo que tenían que hacer.

Liderados por Julia Rozovsky, los investigadores de Google analizaron 180 equipos distintos de su empresa. Lo primero que evaluaron fue si la formación profesional, aficiones, amigos, rasgos de personalidad y otros factores influían sobre el rendimiento. No encontraron nada. No surgió ninguna combinación de personalidad, habilidades o antecedentes que ayudar a explicar por qué algunos equipos funcionaban bien y otros no. Los investigadores estaban estancados; parecían no tener respuesta a la pregunta de por qué algunos equipos prosperan y otros fracasan. Todo cambió cuando Rozovsky y sus colegas de Google descubrieron el concepto de seguridad psicológica en trabajos

académicos. Según describe Duhigg en su artículo, fue como si de golpe todas las piezas del rompecabezas encajaran (Duhigg, 2016). Lo que descubrieron fue que incluso los empleados más inteligentes y motivados de Google necesitaban un entorno de trabajo psicológicamente seguro para aportar todo el talento que tenían para ofrecer. Los investigadores también descubrieron que, además de la seguridad psicológica, había otros cuatro factores que ayudaban a explicar el desempeño de los equipos: 1. objetivos claros; 2. confianza en los compañeros; 3. significado en el trabajo personal, y 4. convicción de que su trabajo tiene impacto. Sin embargo, afirma Rozovsky, *“observamos que la seguridad psicológica era por lejos el factor más determinante... de hecho era la base sobre la cual se apoyaban los otros cuatro”* (Rozovsky, 2015).

4. Seguridad psicológica y compromiso del personal

El interés de los ejecutivos por el compromiso de los empleados ha crecido en los últimos años sobre la base de algo harto conocido: la satisfacción de los empleados es una medida importante para predecir la rotación del personal. Sin embargo, la mayoría de los gerentes de hoy en día coinciden en que la satisfacción del personal es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar un éxito sostenido. La satisfacción, que alude al grado de felicidad o comodidad en el trabajo, no necesariamente define el compromiso emocional con la tarea, ni la motivación para abocarse a hacer un trabajo de excelencia. El compromiso, definido como el grado de pasión por el trabajo e identificación con la organización, es considerado un indicador de la voluntad del trabajador de dar su máximo esfuerzo por la organización. Disponemos hoy de escalas validadas que miden el compromiso del personal, y la mayoría de los ejecutivos reconocen que el compromiso de los empleados es un elemento vital para un buen rendimiento de la empresa.

Los estudios más recientes sobre el compromiso de los empleados prestan una especial atención a la seguridad psicológica. Por ejemplo, una investigación realizada en una compañía de seguros de los Estados Unidos, reveló que la seguridad psicológica predice el compromiso de los trabajadores. A su vez, la seguridad psicológica se ve muy favorecida por relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo (May et al, 2004). Otro estudio analizó la relación entre la confianza de los empleados en la alta dirección y el compromiso de los empleados. Luego de relevar los datos de una encuesta realizada a más de 170 trabajadores de centros de investigación irlandeses, los autores demostraron que la confianza en la alta dirección llevaba a una mayor seguridad psicológica, lo que a su vez fomentaba un mayor compromiso laboral (Chughtai and Buckley, 2013). Finalmente, un estudio sobre inmigrantes turcos empleados en Alemania

encontró que la seguridad psicológica no sólo influye sobre el compromiso del personal, sino también sobre su salud mental y sobre la tasa de rotación de personal. Además, encontraron que los efectos positivos de la seguridad psicológica eran mayores en los inmigrantes que en los empleados alemanes de la misma compañía (Ulusoy et al, 2016).

Una de las actividades en donde el compromiso de los trabajadores es especialmente importante es la asistencia sanitaria. El personal de primera línea se enfrenta en los hospitales a un trabajo muy estresante y cargado de emociones, con consecuencias de vida o muerte. Los empleados poco comprometidos suponen un riesgo para la seguridad y redundan en una mayor rotación de personal. La rotación a su vez implica mayores costos de contratación y formación, además de disminuir la cantidad de personal experimentado (lo que a su vez deriva en más errores). Por todo esto, se ha suscitado cada vez más interés en mejorar el entorno de trabajo como una estrategia para retener a los empleados. En un estudio reciente, se publicaron las conclusiones de una encuesta realizada al personal asistencial de un gran hospital metropolitano. Los autores observaron que la seguridad psicológica se relacionaba positivamente con el compromiso con la organización y la seguridad de los pacientes. Señalaron que aquellos ambientes de trabajo en los cuales los trabajadores se sienten libres, para hablar son especialmente importantes en el sector salud, ya que esta seguridad psicológica los ayuda a brindar una atención más segura y comprometida (Rathert et al, 2009).

5. La seguridad psicológica como “el” ingrediente extra

El quinto y último grupo de estudios, según la clasificación de la evidencia científica sobre este tema que hace Amy Edmondson, hace hincapié en el papel que tiene la seguridad psicológica sobre la fortaleza de las relaciones entre otras variables. En estos estudios, la seguridad psicológica actuaría, utilizando un lenguaje estadístico, como un moderador que hace que otras relaciones sean más fuertes o más débiles. Se ha comprobado que la seguridad psicológica ayuda a los equipos a superar los desafíos planteados por la dispersión geográfica de los trabajadores, a gestionar mejor los conflictos y a aprovechar la diversidad en todo su potencial.

- ***La seguridad psicológica ayuda a superar la dispersión geográfica***

Cada vez es más común que los equipos tengan miembros que trabajan en distintos lugares del mundo y que ni siquiera se conocen en persona. Estos equipos “virtuales” se enfrentan a los retos que suponen la comunicación por

medios electrónicos, la gestión de la diversidad cultural, las diferencias horarias y los constantes cambios en la composición de los miembros a lo largo del tiempo. Se ha demostrado que la seguridad psicológica ayuda a estos equipos a manejar mejor estos desafíos. En un ambicioso estudio realizado sobre 14 equipos de innovación con miembros dispersos en 18 países, la profesora de la University of Western Australia Cristina Gibson y la profesora de la Rutgers University, Jennifer Gibbs, demostraron que la seguridad psicológica ayudó a estos equipos a superar los problemas planteados por la dispersión (Gibson and Gibbs, 2006). Los miembros de los equipos con mayor seguridad psicológica se sentían menos ansiosos respecto a lo que los demás pudieran pensar de ellos y eran más capaces de comunicarse abiertamente.

- ***La seguridad psicológica ayuda a gestionar mejor los conflictos***

El conflicto es otro de los retos a los que se enfrentan la mayoría de los equipos, tanto si trabajan cara a cara como si lo hacen a distancia. En teoría, el conflicto promueve una mejor toma de decisiones y fomenta la innovación porque garantiza la consideración de diversos puntos de vista y perspectivas. En la práctica, sin embargo, la gente no siempre es buena para navegar el conflicto y llevarlo a buen puerto (Edmondson and Smith, 2006). Es fácil enfadarse o atrincherarse en la posición de uno, desperdiciando así la oportunidad de mejorar la situación trabajando sobre las diferencias. Algunos estudios recientes han descubierto que la seguridad psicológica puede marcar la diferencia entre aprovechar el conflicto y mejorar el rendimiento del equipo, o quedarse enredado en el problema y empeorar el trabajo. Por ejemplo, en un estudio realizado sobre 117 equipos de estudiantes embarcados en distintos proyectos, Bret Bradley y sus colegas demostraron que la seguridad psicológica moderaba la relación entre el conflicto y el rendimiento, de modo que el conflicto conducía a un buen rendimiento cuando los equipos tenían una alta seguridad psicológica, y a un bajo rendimiento en caso contrario (Bradley et al. 2012). Los autores atribuyeron este resultado a la capacidad de expresar ideas relevantes y de discutir críticamente sin vergüenza ni conflictos personales excesivos entre los miembros del equipo.

Como se puede ver, los estudios que analizan la seguridad psicológica se han realizado en entornos tan diferentes como fábricas, hospitales y aulas. Los ejecutivos de cualquier industria que se enfrentan a decisiones estratégicas pueden beneficiarse mucho si logran generar un clima de curiosidad y franqueza o, dicho en otras palabras, de seguridad psicológica. Amy Edmondson y la especialista en ciencia de la acción Diana Smith estudiaron comportamientos de distintos equipos de alta dirección, analizando

transcripciones detalladas de sus conversaciones e interacciones con los gerentes y empleados. Mostraron cómo aún en equipos de alto nivel enfrentados a distintos desafíos se puede crear un clima de seguridad psicológica que permita la discusión franca sobre desacuerdos estratégicos, y cómo esto lleva a una toma de decisiones más productiva (Edmonson and Smith, 2006)

- ***La seguridad psicológica ayuda a aprovechar la diversidad***

A menudo se forman equipos para aprovechar la diversidad de visiones y conocimientos. Pero, con demasiada frecuencia, se subestima el desafío que significa integrar conocimientos, perspectivas y habilidades muy diferentes, y la sinergia que se esperaba de esta diversidad nunca termina materializándose. Un estudio reciente demostró que la seguridad psicológica juega un importante rol en el éxito o el fracaso de equipos diversos. Los investigadores pusieron la lupa sobre 195 equipos compuestos por alumnos de distintas maestrías de una universidad francesa. Realizando encuestas a sus miembros, observaron que los equipos con diversidad de conocimientos y habilidades se desempeñaban mucho mejor cuando existía seguridad psicológica (Martins et al, 2013).

Por último, varios estudios han investigado los efectos de la diversidad cultural en el rendimiento de los equipos. Algunos muestran que esta diversidad favorece el rendimiento, mientras que otros han encontrado una relación negativa entre la diversidad cultural y el rendimiento. Cuando diferentes investigaciones muestran resultados contradictorios como éste, suele ser señal de que falta un moderador. En este caso, la seguridad psicológica podría ser el ingrediente que falta, aquel factor que podría potenciar o deshacer la capacidad de estos equipos diversos de hacer un buen uso de sus diferentes perspectivas. De hecho, en un estudio realizado en una empresa manufacturera del centro-oeste de los Estados Unidos, se observó que un clima positivo para la diversidad y la seguridad psicológica favoreció el esfuerzo de los trabajadores y los resultados. Estas relaciones fueron más fuertes para las minorías que para los blancos, lo que sugiere que la seguridad psicológica puede desempeñar un papel especialmente crucial para las minorías, quienes al sentirse valoradas y respetadas en el trabajo, mejoran su compromiso (Singh et al, 2013)

El rol de los líderes

La atención médica de nuestros días es compleja. Resulta un verdadero desafío conseguir que todas las tareas se realicen perfectamente todas las veces. Por

empezar, todo paciente es diferente. No existen dos episodios de atención que sean idénticos. Además, el trabajo es interdependiente y la asistencia debe coordinarse a la perfección entre distintos especialistas con conocimientos y habilidades complementarias, muchos de los cuales no se conocen entre sí. En los hospitales, a su vez, participan muchos servicios también interdependientes como farmacia, laboratorio, departamentos médicos y de enfermería que tienen prioridades contradictorias acerca de qué servicio prestar y en qué momento. Todos estos actores deben coordinar sus acciones para que la atención sea segura. La tarea es de tal complejidad que la mayoría de las organizaciones asumen que de tanto en tanto las cosas saldrán mal. Por eso, a nadie parece preocuparle tanto cuando se producen errores y cortocircuitos: las cosas simplemente son así. Hasta hace muy pocos años no se hablaba mayormente de los errores, y existía la tendencia a culpar a los individuos (y no a la complejidad del sistema) por las brechas de seguridad que terminaban causando daño a los pacientes.

Si queremos progresar, esta actitud debe cambiar. Y para cambiar se necesitan líderes valientes que asuman el compromiso. Ahora bien, ¿qué es lo que debería hacer un líder? Edmondson sostiene que debería hacer básicamente tres cosas:

1) Crear las condiciones para la seguridad psicológica; 2) Estimular la participación, y; 3) Responder Productivamente. En la Tabla 3. se enumeran las acciones a desarrollar para lograr estos objetivos. El resto del presente artículo está destinado a describirlas con mayor detalle.

Tabla 3. Construcción de seguridad psicológica: kit de herramientas para líderes

	1. Crear las condiciones	2. Estimular la participación	3. Responder Productivamente
Tareas de los líderes	• Enmarcar el trabajo • Reformular el fracaso • Aclarar la necesidad de hablar • Motivar el esfuerzo	• Demostrar humildad situacional • Indagar proactivamente • Crear estructuras que apoyen el aporte de los empleados	• Expresar aprecio por las preguntas y aportes • Desestigmatizar las fallas • Sancionar las infracciones claras
Lo que se logra	Expectativas y significado compartidos	Confianza en que todas las voces son bienvenidas	Orientación hacia el aprendizaje continuo

1. Crear las condiciones para la seguridad psicológica

Enmarcar el trabajo

Siempre que se intenta alinear a la gente detrás de objetivos comunes y se busca que los equipos de trabajo comprendan y compartan los desafíos que enfrentan, deben crearse las condiciones para que exista seguridad psicológica. La principal responsabilidad de los líderes en este sentido radica en darle un marco al trabajo. Si lo que se necesita para satisfacer a clientes exigentes en la industria automotriz es poco menos que la perfección, los líderes deberán alertar a los trabajadores para que detecten y corrijan las más mínimas desviaciones antes de que el coche avance por la cadena de montaje. Si el objetivo es que los trabajadores de una peligrosa mina de platino no pierdan la vida, entonces los líderes deberán poner a la seguridad física como un objetivo valioso y desafiante, pero alcanzable. Si el objetivo es descubrir nuevas curas de enfermedades, los líderes deberán motivar a los investigadores para que generen hipótesis inteligentes en sus experimentos y para que no se sientan mal si se equivocan más de lo que aciertan. Siguiendo a Edmondson, trataremos de explicar en esta sección cómo y por qué la tarea de enmarcar el trabajo incluye la necesidad de reformular el fracaso y de estimular la necesidad de hablar. Luego abordaremos otra herramienta que no debe faltar en la caja de un líder: motivar el esfuerzo.

Reformular el fracaso

Como el miedo a fracasar y a reportar errores es un indicador clave de entornos con baja seguridad psicológica, la forma en la cual los líderes abordan el fracaso resulta fundamental. Probablemente la única forma de lograr que las personas se embarquen en actividades que conllevan riesgos es que sea seguro equivocarse (Teller, 2016). En otras palabras, a menos que un líder manifieste expresamente y demuestre que es psicológicamente seguro cometer errores, los trabajadores no asumirán ningún tipo de riesgos y tenderán a ocultar los errores. La reformulación del fracaso no consiste en estar a favor de las fallas, sino a favor del aprendizaje. Los líderes deben estar realmente convencidos de esto, deben poder expresarlo claramente y convencer a sus equipos.

El fracaso es una fuente muy valiosa de datos, pero los líderes deben entender y comunicar que el aprendizaje sólo se produce cuando existe la suficiente seguridad psicológica que permita profundizar en las lecciones que deja.

El fracaso desempeña además un papel diferente según el tipo de trabajo. En un extremo del espectro se encuentran los trabajos repetitivos y de alto volumen, como las plantas de montaje, los restaurantes de comida rápida o – incluso – los centros de diálisis. No instalar adecuadamente un airbag en un automóvil, o no conectar de manera correcta a un paciente a la máquina de diálisis puede tener consecuencias desastrosas. Por eso es vital que en este tipo de trabajos las personas detecten y corrijan los desvíos de las mejores prácticas. En este caso, la “celebración del fracaso” consiste en ver la intercepción de esos desvíos como una gran cosa y reconocer a quienes se dieron cuenta.

En el otro extremo del espectro se encuentran la innovación y la investigación, donde poco se sabe acerca de cómo obtener el resultado deseado. La filmación de una película, el diseño de una indumentaria original o el desarrollo de tecnología para transformar agua de mar en combustible podrían ser ejemplos de este tipo de trabajos. En este contexto, los fracasos, aún los dramáticos, deberían también ser celebrados como una parte integral del camino hacia el éxito. Por último, en el medio de este espectro, se encuentran muchos de los trabajos de hoy en día, caracterizados por la complejidad de sus operaciones. Los hospitales y las instituciones financieras son buenos ejemplos. Aquí, la vigilancia y el trabajo en equipo son vitales para prevenir los fracasos evitables y para sacar lecciones inteligentes en caso de que no se hayan podido prevenir.

La reformulación del fracaso comienza por comprender sus distintos tipos. Edmondson describe tres arquetipos distintos: a) los fracasos evitables (que

nunca son una buena noticia); b) los fracasos complejos (que tampoco son buenas noticias) y; c) los fracasos inteligentes (que no son divertidos, pero que deben considerarse buenas noticias por el valor que aportan) (Edmondson, 2011). Si, por ejemplo, algún operario en una fábrica no se pone las antiparras de protección ocular y sufre una lesión en un ojo, el fracaso (la falla) era evitable. Los fracasos complejos, por su parte, se producen en contextos familiares y rutinarios debido a la confluencia de factores que se acoplan de una manera que no lo habían hecho antes y que difícilmente repita. El hecho puede no haber ocurrido nunca antes. Los grandes accidentes como Chernobyl o la explosión del Challenger suelen ocurrir de esta manera. Con un adecuado nivel de alerta y vigilancia estos fracasos complejos pueden evitarse, pero no siempre. Ni en los fracasos prevenibles ni en los complejos hay nada para festejar.

En cambio, los fracasos inteligentes, como implica el término, deben ser bienvenidos y celebrados. Como ocurre con los fracasos prevenibles y los complejos, los fracasos inteligentes siguen siendo resultados que nadie quería, pero, a diferencia de las otras dos categorías, estos fracasos deben ser interpretados como la consecuencia de una incursión reflexiva dentro de un nuevo territorio. La Tabla 4. presenta definiciones y contextos para clarificar estas distinciones. Una parte importante de esta reformulación que estamos planteando consiste en asegurarse de que la gente comprenda que habrá inexorablemente habrá errores y fallas. Algunos fracasos terminarán siendo buenas noticias; la mayoría no. Pero más allá del tipo de fracaso que se trate, el objetivo primario es aprender de ellos.

Tabla 4. Arquetipos de fracasos. Definiciones e implicancias (Edmondson, 2011)

	Prevenible	Complejo	Inteligente
Definición	Desvíos de procesos comunes que producen resultados no deseados.	Combinaciones únicas y novedosas de eventos y acciones que dan lugar a resultados no deseados	Nuevas incursiones en territorios desconocidos que conducen a resultados no deseados
Causas más comunes	Deficiencias en la atención, los comportamientos y habilidades,	Complejidad, variabilidad y aparición de factores nuevos en situaciones comunes	Incertidumbre, experimentación y asunción de riesgos
Término que lo describe	Desvío de procesos	Falla de sistema	Ensayo infructuoso
Contextos donde se producen con mayor frecuencia	Cadenas de montaje, servicios de comida rápida; servicios básicos	Atención hospitalaria Programa de transbordadores de la NASA Portaaviones Centrales nucleares	Desarrollo de drogas Diseño de nuevos productos

Aclarar la necesidad de hablar

Enmarcar el trabajo, más allá de reformular los fracasos, también implica llamar la atención sobre las grandes diferencias que existen entre las tareas y los entornos de los diferentes trabajos. Estos difieren esencialmente en tres dimensiones importantes: a) la incertidumbre que tiene el trabajo b) la interdependencia que tiene el trabajo y; c) lo que está en juego en el trabajo. Estas dimensiones tienen a su vez implicancias sobre las expectativas de ocurrencia de fracasos y la forma de ponderarlos. El énfasis en la incertidumbre recuerda a las personas que deben ser curiosas y estar atentas para captar los primeros indicadores de cambio, como por ejemplo las preferencias de los clientes en un nuevo mercado, la reacción de un paciente a un medicamento, o nuevas tecnologías que asoman en el horizonte. El énfasis en la interdependencia permite a las personas saber que son responsables de comprender cómo sus tareas impactan sobre las de los demás. La interdependencia fomenta la conversación frecuente para determinar este impacto y transmitir a su vez claramente el impacto del trabajo de los demás sobre el nuestro. Esto requiere una comunicación efectiva. En otras palabras, al momento de enmarcar el trabajo, los líderes deben hacer hincapié en la

necesidad de asumir riesgos interpersonales compartiendo ideas y preocupaciones.

Por último, es importante que los líderes recuerden lo que está en juego, sea mucho o poco. Cuando lo que está en juego son vidas humanas (por ejemplo, en un hospital, una mina o en la NASA), la puesta en perspectiva del riesgo interpersonal resulta más sencilla. La gente estará más dispuesta a hablar si los líderes remarcan la importancia de hacerlo. Del mismo modo, el recordar a los investigadores que lo único que está en juego cuando un experimento de laboratorio no sale como se esperaba es su ego, es también una buena forma de estimular que las personas estén dispuestas a hablar para probar nuevas ideas.

La percepción que los equipos tienen de sus jefes también es fundamental para enmarcar adecuadamente el trabajo. La Tabla 5. compara el estereotipo clásico de un jefe con el nuevo estereotipo reformulado que se propone. En el estereotipo clásico, los jefes son vistos por sus subordinados como personas que tienen todas las respuestas, capaces de dar órdenes y en condiciones de evaluar si las mismas han sido bien ejecutadas. En este marco, los demás son meros subordinados y se espera que hagan lo que se les indicó. Esta visión de los jefes justifica el miedo a hablar y hace que parezca sensato no asumir riesgos interpersonales. En un mundo en el que los jefes tienen todas las respuestas y la autoridad absoluta para juzgar el trabajo de uno, tiene sentido temerles y pensar con mucho cuidado lo que se revela. La nueva visión que se propone, en cambio, aclara en detalle la lógica detrás del clima de seguridad psicológica y su necesidad para generar un entorno de trabajo seguro. De esta lógica depende la ejecución exitosa del trabajo en la mayoría de las organizaciones actuales.

Tabla 5. Visión clásica y reformulada sobre el jefe y los empleados

	Visión clásica	Visión reformulada
El jefe	Tiene respuestas Da órdenes Evalúa el desempeño de otros	Establece la dirección Invita a hacer aportes para aclarar y mejorar Crea las condiciones para un aprendizaje continuo en búsqueda de la excelencia
El empleado	Subordinados que deben hacer lo que se les dice	Contribuyentes con conocimientos cruciales y visión

Los jefes están obligados a establecer la dirección del trabajo, a invitar a los empleados a realizar aportes para clarificar y mejorar el rumbo general que se ha establecido, y a crear las condiciones para un aprendizaje continuo que permita alcanzar la excelencia. Cuanto mayor creatividad e innovación se requiera para alcanzar un objetivo en particular, más importante resulta esta visión. Cuando los jefes les piden a sus equipos que hablen sobre los errores, o cuando se organizan reuniones de personal para dar a toda la oportunidad de hablar, no lo hacen porque quieran ser amables, sino para mejorar la toma de decisiones y la ejecución de los planes. Los líderes modernos de un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés), entienden que el trabajo actual requiere de un aprendizaje continuo para saber cuándo y cómo cambiar el rumbo, debiendo replantearse permanentemente sus marcos de pensamiento para que el trabajo sea más productivo.

Enmarcar el trabajo no es algo que los líderes deben hacer una vez y después olvidarse. El encuadre debe ser continuo. Llamar frecuentemente la atención sobre los niveles de incertidumbre e interdependencia de las tareas ayuda a que las personas permanezcan alertas y sean francos para que las cosas salgan bien.

Motivar el esfuerzo

Enfatizar el sentido y propósito del trabajo es otro elemento clave para crear las condiciones de seguridad psicológica. La motivación de las personas detrás de un propósito convincente es una tarea de liderazgo bien establecida. Los líderes que permanentemente recuerdan a sus equipos que lo que hacen es importante para los pacientes, los clientes o el mundo ayudan a crear la energía que los ayuda a superar momentos difíciles.

Incluso cuando parece obvio que el trabajo de todo el personal es significativo (como por ejemplo cuando se cuida a pacientes vulnerables), los líderes deben tomarse un tiempo para recordar a su gente la razón de existir de la organización. Esto resulta necesario porque en las condiciones de trabajo actual cualquiera puede cansarse, distraerse, frustrarse y perder de vista el panorama general y lo que está en juego. La función del líder en este sentido consiste en llevar a sus subordinados a un lugar psicológico donde puedan conectar con la importancia de su trabajo. Esto también puede ayudarlos a superar los riesgos interpersonales a los que se enfrentan todos los días.

El significado del trabajo también puede definirse y enmarcarse de otras maneras. Por ejemplo, remarcando a los empleados que su crecimiento personal es tan importante como la rentabilidad de la empresa. Que cada trabajador se convierta en una mejor persona es importante. Cuando los empleados sienten esto, dan lo mejor de sí mismos.

A la mayoría de los líderes les convendría detenerse a reflexionar sobre el propósito que los motiva y lo que determina que el trabajo de la organización sea significativo para la comunidad en general. Una vez hecho esto, deberían preguntarse a sí mismos con qué frecuencia y con qué convicción están transmitiendo esta visión a sus empleados. La necesidad primaria de las personas de sentir un propósito y sentido a sus vidas, incluso en el trabajo, ha sido demostrada por numerosos estudios de psicología (Grant et al, 2007).

2. Estimular la participación

La segunda actividad esencial de este kit de herramientas para líderes consiste en estimular la participación del personal de una manera convincente y genuina. El objetivo es bajar el listón de lo que se considera una participación adecuada. Este listón suele percibirse muy alto y por eso las personas no se animan a hablar. Teniendo en cuenta que la auto preservación es algo natural, la invitación a participar debe ser muy clara para que la gente decida involucrarse en lugar de permanecer en terreno seguro. Existen tres comportamientos esenciales que los líderes pueden adoptar para que sus subordinados perciban que la invitación es genuina: a) adoptar un estado de humildad situacional; b) indagar proactivamente, y c) diseñar estructuras para recibir los aportes del personal.

Humildad situacional

Nadie quiere correr el riesgo interpersonal de sugerir ideas cuando su jefe cree saber todo. Una actitud de aprendizaje por parte de los líderes que combine la humildad con la curiosidad mitiga este riesgo. Una mentalidad de este tipo reconoce que, independientemente de la posición que uno ocupe, siempre hay algo más que aprender.

La adopción de una mentalidad humilde en trabajos que enfrentan desafíos complejos, dinámicos e inciertos es simple pragmatismo. El término "humildad situacional" captura muy bien este concepto, ya que la necesidad de humildad radica en la situación. Esto puede ayudar a los líderes, especialmente a aquellos con una gran confianza en sus conocimientos y habilidades, a reconocer la validez y el poder de una mentalidad humilde. El profesor del MIT Ed Schein llama a eso "Humildad Aquí y Ahora" (Schein, 2013). Debe tenerse en cuenta que la confianza y la humildad no son opuestos. La confianza en las propias capacidades y conocimientos, cuando está justificada, es preferible a la falsa modestia. Pero la humildad no es sinónimo de modestia, sea esta falsa o no. La humildad es el simple reconocimiento de que no se tienen todas las respuestas ni tampoco la bola de cristal. Las investigaciones sobre este tema demuestran que cuando los líderes tienen humildad, los equipos se comprometen mucho más con el aprendizaje (Owens et al, 2013).

La demostración de humildad situacional incluye el reconocimiento de los propios errores y carencias. Los líderes no deberían tener miedo a decir "no sé". Amy Edmondson cuenta que en un discurso ante ejecutivos del Programa de Gestión Avanzada de la Escuela de Negocios de Harvard, Ann Mulcahy, CEO de Xerox que condujo a la empresa a través de una exitosa transformación para salir de la bancarrota en la década de 2000, sostuvo que su disposición a ser vulnerable con los demás y a admitir sus propios defectos se transformó para ella en un activo importante: *"En lugar de que la gente pierda la confianza en ti, en realidad la ganan cuando admites que no sabes algo"*. Esta humildad generó el espacio para que otras personas de Xerox dieran un paso al frente, ofrecieran su experiencia y participaran en el proceso de cambio de la empresa. Aunque todo esto pueda parecer obvio, esta humildad rara vez se ve en muchas organizaciones.

El profesor de la London Business School, Dan Cable, arroja luz sobre el porqué de la falta de humildad de muchos líderes. En un artículo del año 2018 escribe: *"El poder... puede hacer que los líderes se obsesionen demasiado con los resultados y el control, lo que aumenta sin querer el miedo de la gente: miedo a*

no alcanzar los objetivos, miedo a perder el bonus, miedo a fracasar, etc. Como consecuencia de este miedo, se reprime su deseo de experimentar y aprender". (Cable, 2018). Estar demasiado seguro o ser simplemente arrogante puede tener efectos similares: aumentar el miedo, reducir la motivación e inhibir la toma de riesgos interpersonales.

Una de las razones que podrían explicar por qué los servicios con mayor seguridad psicológica tienen mejores resultados es lo que algunos autores denominan "liderazgo inclusivo" (Tucker et al, 2007). Un director o jefe inclusivo suele decir frases como *"Se me puede pasar algo por alto. Necesito que me lo digan"*; otros asumen como algo natural darles la palabra a sus subordinados. Los líderes inclusivos se reconocen porque son accesibles, reconocen su falibilidad, e invitan a participar de manera proactiva a todo el personal. El concepto de liderazgo inclusivo resulta entonces un reflejo de la humildad situacional combinada con la indagación proactiva (que analizaremos en la próxima sección).

Basándose en los trabajos de Edmondson, los investigadores israelíes Reuven Hirak y Abraham Carmeli entrevistaron al personal de distintas unidades asistenciales de un gran hospital israelí. Investigaron temas tales como seguridad psicológica, liderazgo inclusivo, capacidad de aprender de los errores y rendimiento general de la unidad. Descubrieron que aquellos servicios donde los jefes eran percibidos como más inclusivos tenían mayor seguridad psicológica, lo que a su vez llevaba a un mayor aprendizaje a partir de los errores y a mejores indicadores de desempeño (Hirak et al, 2012). En resumen, los líderes que son accesibles y cercanos, que reconocen su falibilidad y que proactivamente solicitan las opiniones de su gente, pueden hacer mucho para establecer y mejorar la seguridad psicológica de sus organizaciones.

Indagación proactiva

La segunda herramienta que tienen los líderes para estimular la participación es la indagación. Consiste en preguntar de manera activa e intencionada con el objetivo de aprender más sobre un tema, una situación o una persona. Se trata de una habilidad de liderazgo fundamental que consiste en cultivar un interés genuino por las respuestas de los demás. ¿Por qué suele ser difícil hacer esto? Porque todos los adultos, especialmente los de alto rendimiento, están sujetos a un sesgo cognitivo denominado realismo ingenuo, que les da la percepción de "saber" qué es lo está pasando (Ross and Ward, 1996). Mediante este sesgo, creemos que estamos viendo la realidad tal cual es en lugar de una visión

subjetiva de la realidad. Como resultado, no nos interesa ni nos preguntamos qué ven los demás. No somos curiosos. Peor aún, muchos líderes - incluso aquellos que están motivados para hacer preguntas - temen parecer desinformados o débiles. Para agravar todavía más el problema, algunas empresas practican una "cultura del relato", donde las preguntas no son tenidas en cuenta.

Sin embargo, cuando los líderes superan estos sesgos y realizan preguntas con un interés genuino, construyen seguridad psicológica. Recordemos algunas de preguntas típicas que ya describimos en secciones anteriores: *¿Fue todo tan seguro como le hubiera gustado para sus pacientes esta semana? ¿Qué tenemos que hacer para crear un entorno de trabajo de cuidado y respeto?* Este tipo de preguntas transmiten respeto por la otra persona, un aspecto vital de la seguridad psicológica. Contra lo que muchos puedan creer, la formular pregunta no hace que el líder parezca débil, sino reflexivo y sabio.

El kit de herramientas de los líderes contiene algunas reglas básicas para hacer buenas preguntas. Primero, uno no debe saber la respuesta. Segundo, las opciones de respuesta no deben limitarse a un "sí" o un "no". Tercero, hay que realizar la pregunta de forma tal que ayude a los demás a compartir lo que piensan de una manera focalizada. Consistente con estos principios generales, la World Café, una organización que se dedica a fomentar conversaciones para descubrir nuevas formas de alcanzar importantes objetivos organizacionales o sociales, ha identificado los atributos de las "preguntas poderosas", aquellas que provocan, inspiran y cambian la forma de pensar de la gente. (Ver Cuadro 1.)

Cuadro 1. Atributos de una pregunta poderosa (World Café, 2003)

- Genera curiosidad en el oyente
- Estimula una conversación reflexiva
- Obliga a pensar
- Hace aflorar los supuestos subyacentes
- Invita a la creatividad y a las nuevas posibilidades
- Genera energía y movimiento hacia adelante
- Canaliza la atención y centra la indagación
- Se queda con los participantes
- Toca un significado profundo
- Evoca más preguntas

Todos podemos beneficiarnos introduciendo una mayor indagación en nuestros trabajos. La habilidad esencial de la indagación consiste en elegir el tipo de pregunta adecuada para cada situación. Las preguntas pueden buscar amplitud o profundidad. Para ampliar la comprensión de una situación determinada o expandir un conjunto de opciones, se puede preguntar, por ejemplo, *¿qué podríamos estar pasando por alto? ¿qué otras ideas se les ocurren? o bien ¿quién tiene una perspectiva diferente?* Estas preguntas garantizan que se incluya en el análisis toda la información y puntos de vista posibles; también ayudan generar un conjunto más amplio de opciones relacionadas con el problema o con la decisión. Otras preguntas están diseñadas para profundizar la comprensión: *¿qué te lleva a pensar así?, o ¿podrías darme un ejemplo?* Estas preguntas son cruciales para ayudar a las personas a conocer el experto y los objetivos de los demás. Además, cuando las preguntas invitan a la reflexión, estamos dando el mensaje de que todas las voces van a ser escuchadas (también las de los que disienten), generando un momento psicológicamente seguro para ofrecer una respuesta.

Estructuras que apoyen el aporte de los empleados

Una tercera forma de estimular la participación y de reforzar la seguridad psicológica consiste en poner en marcha estructuras diseñadas para recabar la opinión de los empleados. Esto puede realizarse en los hospitales de diferentes maneras: grupos focales, grupos de análisis de eventos adversos, ateneos de seguridad en donde se discutan errores, recorridas ejecutivas de seguridad, etc.

Este tipo de estructuras formales favorecen la maduración de una cultura de seguridad donde la gente hable, busque ayuda y comparta buenas ideas.

3. Responder de manera productiva

Para reforzar un clima de seguridad psicológica, es imprescindible que los líderes de todo nivel respondan de manera productiva a los riesgos interpersonales que asumen sus subordinados al animarse a hablar. Las respuestas productivas se caracterizan básicamente por tres elementos: a) expresiones de aprecio; b) desestigmatización de las fallas y c) sanción de las violaciones claras.

Expresiones de aprecio

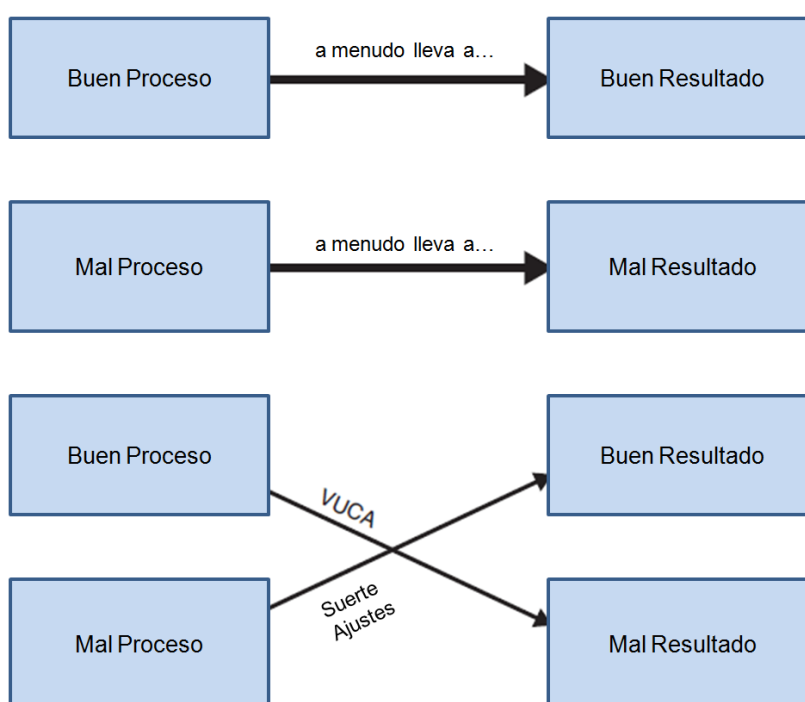
Imaginemos que Christina, aquella enfermera de neonatología que tenía una duda con el surfactante, le hubiera hablado al Dr. Drake. Su temor oculto era que él la pudiera menospreciar o reprender públicamente. Pero, ¿qué hubiera pasado si el médico le hubiera dicho *“muchas gracias por sacar el tema”*? Su seguridad psicológica habría subido bastante. Ésta es una forma de expresar aprecio por la inquietud. No importa si el médico cree que la sugerencia o la pregunta de la enfermera es buena o mala. En cualquier caso, su respuesta inicial debe ser de agradecimiento. A continuación, podrá educar, clarificar, dar una respuesta más elaborada o explicar las sutilezas clínicas del cuadro. Pero para garantizar que el personal siga hablando y poder así interceptar errores o lapsus inesperados en la atención o el juicio, el coraje de quien se animó debe ser recompensado mínimamente con un agradecimiento.

La profesora de Stanford Carol Dweck, célebre por sus investigaciones sobre marcos mentales y actitud, sostiene la importancia de elogiar a las personas por sus esfuerzos, más allá del resultado final. Considera que esto es vital si se quiere que el personal aprenda, sea resiliente, supere desafíos y alcance los objetivos (Dweck, 2016). Cuando las personas creen que sus resultados son un indicador indiscutible de su capacidad o inteligencia, están menos propensas a asumir riesgos, por miedo a que un mal resultado termine confirmando su supuesta incapacidad. Pero cuando la gente cree que el resultado es el reflejo de una buena estrategia y del esfuerzo, están mucho más dispuestas a probar cosas nuevas y a perseverar, más allá de la adversidad y del fracaso.

Elogiar el esfuerzo es especialmente importante en entornos VUCA (volátiles-inciertos-complejos-ambiguos) como el de los hospitales, donde los buenos

resultados no siempre son el fruto de un buen proceso y viceversa. Aunque muchos de los consejos que estamos dando parecen estar dirigidos a Directores o Jefes de Servicio, es importante asegurarse de que todas las personas de la organización respondan de manera productiva a sus colegas. Ayuda si todos comprenden la lógica que se describe en la Figura 4, que grafica la relación imperfecta entre proceso y resultado. Está más que claro que un buen proceso suele conducir a un buen resultado y que un mal proceso suele conducir a malos resultados. Pero en los ambientes VUCA, a veces el proceso es malo y el resultado es bueno, o bien porque se tuvo suerte o porque las personas que intervinieron en el proceso realizaron infinidad de ajustes no descritos en las normas para que las cosas llegaran a buen puerto. Lo opuesto también puede ocurrir en un entorno VUCA: pese a contar con un proceso bueno y aceitado, la complejidad del sistema puede producir acoples inesperados y probablemente irrepetibles que determinen un mal resultado. La falta de relaciones lineales causa-efecto característica de los entornos VUCA, refuerza la importancia de brindar respuestas productivas luego de todo tipo de resultado, pero sobre todo si el mismo no es bueno.

Las respuestas productivas suelen incluir expresiones de agradecimiento que van desde lo pequeño ("muchas gracias por hablar"), hasta celebraciones más elaboradas o premios en caso que se quiera celebrar fracasos inteligentes.

Figura 4: La relación imperfecta entre proceso y resultado**Desestigmatizar las fallas**

El fracaso es una posibilidad concreta en ambientes complejos y una parte necesaria de la innovación. Si los líderes realmente quieren invitar a su gente a hablar, deben hacer explícito este concepto. Considere las implicancias de las distintas formas de concebir y abordar los fracasos que se describen en la Tabla 6. sobre el tipo de respuesta a dar luego de malos resultados. Los líderes que responden a todos los fracasos de la misma manera no generan un entorno saludable para el aprendizaje. No es lo mismo un fracaso producido porque alguien violó normas o valores organizacionales claramente establecidos que cuando una hipótesis meditada en el laboratorio resultó ser incorrecta. Aunque la forma de responder ante dos situaciones tan distintas aparezca como obvia, en la práctica no siempre se discrimina adecuadamente.

Amy Edmondson suele preguntar con frecuencia a directivos, científicos, gente de ventas y tecnólogos de todo el mundo la siguiente pregunta: ¿Qué porcentaje de los fracasos o fallas en su organización deberían considerarse "censurables"? (es decir, casos donde hay un claro responsable que violó

flagrantemente una norma). Sus respuestas suelen ser de un solo dígito, quizás entre el 1% y el 4%. Entonces, Edmondson les hace otra pregunta: ¿en qué porcentaje de fracasos o fallas establecen sanciones disciplinarias? Luego de hacer una pausa y de reírse de sí mismos, muchos responden ¡entre el 70% y el 90% de las veces! La desafortunada consecuencia de este desfase entre la simple lógica y la respuesta de la organización ante las fallas es que muchos errores y fracasos no se comunican, perdiéndose las lecciones que podrían arrojar. Como se muestra en la Tabla 6, la principal consecuencia de responder a los fracasos de manera negativa es que no se oye hablar de ellos. Y eso debería ser el principal temor de un dirigente.

Tabla 6: Desestigmatización del fracaso para crear seguridad psicológica

	Marco tradicional ante el fracaso (estigmatizante)	Marco moderno ante el fracaso (desestigmatizante)
Concepto del fracaso	El fracaso no es aceptable	El fracaso es un subproducto natural de la experimentación
Creencias sobre qué significa un desempeño efectivo	Quienes se desempeñan efectivamente no fallan	Quienes se desempeñan efectivamente producen, aprenden de los errores y comparten las lecciones obtenidas de fracasos inteligentes
El objetivo	Prevenir errores y fracasos	Promover el aprendizaje rápido
El impacto de este marco de pensamiento	Las personas esconden sus errores y fracasos para protegerse	Las personas promueven la discusión abierta, el aprendizaje rápido y la innovación

Un ejemplo de respuesta productiva y desestigmatizante ante las fallas son los ateneos mensuales de análisis de eventos adversos que han instituido muchos hospitales interesados en mejorar la seguridad de los pacientes. Participan en estos ateneos no sólo las personas involucradas por su trabajo o función en el incidente, sino también todas las personas del hospital interesadas en mejorar. Se discuten en estos encuentros las barreras defensivas que fallaron y los factores que contribuyeron al accidente. Todos los presentes comparten sus observaciones, preguntas y preocupaciones en relación a los acontecimientos que se produjeron. Todos escuchan atentamente lo que los demás vieron, sintieron e hicieron tratando de evitar sesgos retrospectivos (el “diario del lunes”) y evaluando la situación desde la perspectiva incierta de los involucrados. La mayoría de las veces surge que las personas estaban realizando sus tareas tal como lo hacían todos los días sin tener problemas, pero en el caso bajo análisis se juntaron una serie de factores de una manera nueva e inesperada produciéndose el accidente. Esta no es una actividad divertida, pero es profundamente significativa y gratificante. Los participantes

comprenden cómo se entrecruzan los distintos procesos y funciones del hospital y salen con una apreciación mucho más profunda de la complejidad e interdependencia del sistema. Los involucrados no terminan sintiéndose culpables, sino mejor capacitados para mejorar el sistema y evitar fallas similares en el futuro. Y, lo que es más importante, se sienten psicológicamente seguros para seguir reportando lo que ven, para seguir pidiendo ayuda o aclaraciones cuando las necesitan y para ofrecer nuevas ideas para mejorar.

De hecho, una respuesta productiva a ciertos fracasos inteligentes puede significar incluso la celebración de la noticia. Hace varios años, el director científico del laboratorio Eli Lilly introdujo las "fiestas del fracaso" ("failure parties") para honrar a experimentos científicos inteligentes y de alta calidad que no lograron los resultados deseados (Burton, 2004) ¿Llevó el concepto demasiado lejos? Amy Edmondson cree que no. En primer lugar, este reconocimiento del fracaso ayuda a crear un clima psicológicamente seguro para el análisis reflexivo, una misión crítica en la ciencia. En segundo lugar, ayuda a reconocer los fracasos a tiempo, lo que permite redistribuir rápidamente recursos valiosos (humanos y materiales), ahorrando potencialmente miles de dólares. En tercer lugar, cuando se celebra una fiesta, la gente tiende a acudir, lo que significa que se enteran del fracaso. Esto a su vez reduce el riesgo de que la empresa lo repita. Un fracaso sólo puede ser inteligente una vez. Si se repite, ya pierde esta condición.

En resumen, la respuesta más productiva ante un fracaso consiste en redoblar los esfuerzos para prevenir su recurrencia. Esto generalmente se hace mediante una mezcla de capacitación y de rediseño sistemas que faciliten que la gente haga lo correcto. No obstante, existen casos en los que la falla era evitable y fue el resultado de una acción negligente. A veces esa misma persona había sido advertida repetidamente de desvíos en procedimientos claramente especificados. Estas acciones temerarias, usualmente raras, ameritan multas y otras sanciones, incluyendo a veces el despido. En un marco de cultura justa, el personal debe tener perfectamente claro el límite entre un error involuntario y una conducta temeraria inexcusable.

Sancionar las infracciones claras

Sí, el despido puede ser a veces una respuesta adecuada y productiva a un acto censurable. ¿Puede esto acabar con la seguridad psicológica? La respuesta es no; la mayoría de las personas son lo suficientemente racionales como para reconocer (y apreciar) que cuando las personas violan normas establecidas o

toman repetidamente atajos peligrosos están poniendo a todos en riesgo (a los pacientes, a sus colegas, a su organización y a ellos mismos). En definitiva, la seguridad psicológica se ve reforzada y no perjudicada por respuestas justas y reflexivas a comportamientos peligrosos o temerarios.

Si una organización ha especificado claramente a sus empleados sus valores, políticas, normas y procedimientos, su violación consciente constituye un acto censurable. Como vimos, una respuesta productiva en estos casos implica sanciones duras, que pueden llegar al despido del empleado. Y es productiva porque hace saber a la gente que la empresa se toma en serio sus políticas y valores. Este accionar frente a una violación flagrante no sólo es justa, sino que ayuda a modelar las conductas futuras del resto de los empleados.

Si en cambio los valores, políticas, normas y procedimientos no se han explicitado claramente a los empleados, la respuesta más productiva será aquella que toma el incidente desafortunado como una oportunidad de aprendizaje. Se deberá explicar entonces el porqué de las normas, pudiendo abrirse a ideas, preguntas, preocupaciones o frustraciones.

En resumen, una respuesta productiva es aquella que se preocupa por su impacto futuro. El castigo envía un mensaje poderoso, y es apropiado si los límites estaban claros de antemano. De hecho, es de vital importancia enviar mensajes que refuercen los valores que la empresa aprecia. Sin embargo, es igualmente vital no enviar mensajes ambiguos o confusos del tipo *“un error y afuera”* si las pautas no estaban claras. Mensajes de este tipo reducen la seguridad psicológica y, en última instancia, erosionan la calidad del trabajo. Por el contrario, un mensaje que refuerce los valores y prácticas de una organización abierta al aprendizaje sería: *“no hay problema si cometes un error, y tampoco está mal que tengas una opinión que no les guste a los demás, siempre que estés dispuesto a aprender de las consecuencias de tus actos”*. El objetivo más importante en estos casos es encontrar la mejor forma de ayudar a la organización a aprender de lo ocurrido. Y si existe cierta ambigüedad o confusión acerca de la forma en la cual la empresa ha expresado sus políticas, normas y procedimientos, la respuesta más productiva será aquella que se compromete a que, a través de un diálogo constructivo, los empleados entiendan y mejoren el funcionamiento de la empresa. En la Tabla 7. se describen distintas formas de responder productivamente a diferentes tipos de fallas.

Tabla 7. Respuestas productivas a distintos tipos de falla

	Falla prevenible	Falla compleja	Falla inteligente
Respuesta Productiva	- Capacitación - Re-entrenamiento - Mejora de procesos - Rediseño de sistemas - Sanciones si se repiten o se descubren acciones censurables	- Análisis de la falla desde distintas perspectivas - Identificación de los factores de riesgo a abordar - Mejora del sistema	- "Fiestas del fracaso" - Premios - Análisis reflexivo de los resultados para investigar sus implicancias - Brainstorming de nuevas hipótesis - Diseño de los próximos pasos o experimentos adicionales

Epílogo: la seguridad psicológica no es todo

El trabajo de Amy Edmondson no busca decir que la seguridad psicológica es todo lo que se necesita para tener un alto rendimiento. Esta afirmación ni siquiera se acerca a lo que nos quiere dejar como enseñanza. A la autora le gusta decir que la seguridad psicológica libera los frenos que impiden a la gente alcanzar su máximo potencial. Pero de ninguna manera es el combustible que empuja el coche. En cualquier entorno industrial desafiante, los líderes tienen dos tareas vitales. La primera de ellas consiste en crear seguridad psicológica para estimular el aprendizaje y evitar fracasos prevenibles. La segunda es el establecimiento de altos estándares de desempeño, siendo capaces de inspirar y capacitar a las personas para alcanzarlos. Establecer estándares elevados sigue siendo una tarea de gestión crucial. También es importante compartir, afinar y enfatizar continuamente el propósito y valor del trabajo.

En el trabajo del conocimiento, la excelencia no es fácil de medir a lo largo del camino. Es a menudo casi imposible determinar si las personas han logrado alcanzar el nivel más alto posible. Se necesita de tiempo para que los resultados de los programas de mejora, siempre inciertos, se manifiesten claramente. Además, resulta difícil medir de manera fiable los procesos. En otras palabras, los líderes de hoy deben motivar a las personas para que den lo mejor de sí mismas, inspirándolas, entrenándolas, proporcionándoles retroalimentación y haciendo de la excelencia una experiencia reconfortante. Tanto la motivación como el coaching reciben ya mucha atención. La seguridad psicológica refuerza todo esto haciendo que la gente no tenga miedo para comunicar de manera abierta sus retos, preocupaciones y oportunidades que ven en el camino.

Debemos ser realistas sobre el hecho de que “expulsar el miedo” de cualquier organización, como dijo W. Edwards Deming (el padre de la calidad total) será un viaje (Deming, 1986). No tenemos una varita mágica para hacer que la seguridad psicológica se produzca de la noche a la mañana, pero si podemos comprometernos a construirla en cada conversación y en cada encuentro. Estaremos dando pasos importantes en el camino de la mejora. Por otra parte, esto no es opcional; es lo que se necesita para prosperar en la economía del conocimiento.

SEGURIDAD PSICOLÓGICA. RESUMEN Y PUNTOS CLAVE (Edmondson, 2019)

- Las personas, de manera consciente o no, ponderan permanentemente el riesgo interpersonal en el trabajo, lo que inhibe el intercambio de ideas, preguntas o preocupaciones.
- Cuando la gente no habla, la capacidad de la organización para innovar y crecer se ve amenazada.
- La seguridad psicológica describe un clima en el que las personas se sienten lo suficientemente seguras como para asumir riesgos interpersonales hablando y compartiendo preocupaciones, preguntas o ideas.
- Los líderes de los departamentos, servicios y equipos desempeñan un papel muy importante en la creación de un clima de seguridad psicológica.
- La seguridad psicológica no es algo opcional; es un insumo esencial para producir un alto rendimiento en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA).
- La falta de seguridad psicológica es una carencia de muchas organizaciones actuales.
- Más de veinte años de investigación sobre la seguridad psicológica han revelado sus beneficios para el aprendizaje, el compromiso y el rendimiento en una amplia gama de organizaciones.
- Los líderes que sólo acogen las buenas noticias generan un miedo que les impide muchas veces escuchar la verdad.
- Muchos directores, gerentes y jefes confunden el establecimiento de estándares elevados con la buena gestión.
- La falta de seguridad psicológica puede crear una ilusión de éxito que eventualmente puede derivar en grandes fracasos empresariales.
- La información temprana sobre pequeñas deficiencias casi siempre ayuda a mitigar el tamaño e impacto de un futuro fracaso a gran escala.

- Cuando la gente no pregunta ni habla de sus preocupaciones o problemas, la seguridad física de los pacientes y del personal está en riesgo. A veces incluso se pierden vidas.
- La excesiva confianza en la autoridad es un factor de riesgo para la seguridad psicológica y física.
- Una cultura del silencio es una cultura peligrosa
- Los lugares de trabajo caracterizados por la franqueza pueden ofrecer inmensos beneficios para la creatividad, el aprendizaje y la innovación.
- Los líderes que están dispuestos a decir “no sé” desempeñan un papel sorprendentemente poderoso en el compromiso de las mentes y almas de sus empleados.
- La creación de un entorno que valore a los empleados produce beneficios en el compromiso, la resolución de problemas y el rendimiento.
- La comunicación clara, directa y sincera es un aspecto fundamental de la reducción de accidentes.
- La combinación de un propósito convincente de la empresa y un liderazgo inclusivo motiva a las personas a realizar un esfuerzo adicional para garantizar la seguridad.
- La seguridad de los pacientes y los trabajadores comienza con un fuerte estímulo para que hablen sobre los peligros y otras preocupaciones.
- Existen tres prácticas interrelacionadas que ayudan a crear seguridad psicológica: crear las condiciones, estimular la participación y responder de manera productiva.
- Estas prácticas deben realizarse repetidamente, de forma interactiva y orientada hacia el aprendizaje. Ayudan a crear y/o restablecer un clima de franqueza de manera continuada.
- Construir y reforzar la seguridad psicológica del personal es responsabilidad de los líderes en todos los niveles de la organización.

Apéndice. Seguridad psicológica. Formulario de auto-evaluación para los líderes

1. Crear las condiciones
Enmarcar el trabajo ¿He aclarado la naturaleza del trabajo? ¿En qué medida el trabajo es complejo e interdependiente? ¿Cuánta es la incertidumbre a la que nos enfrentamos? ¿Con qué frecuencia me refiero a estos aspectos del trabajo? ¿En qué medida evalúo la comprensión compartida de estas condiciones?
Reformular el fracaso ¿He hablado de los fracasos de la manera correcta, dada la naturaleza del trabajo? ¿He señalado que los pequeños fracasos son la moneda de cambio de la mejora posterior? ¿Hago hincapié en que no siempre es posible conseguir que algo nuevo salga bien "de primera"?
Aclarar la necesidad de hablar ¿He manifestado explícitamente la importancia de hablar y preguntar para prevenir errores? ¿Invito permanentemente al personal a realizar aportes para aclarar y mejorar? ¿Genero las condiciones para un aprendizaje continuo?
Motivar el esfuerzo ¿He expresado claramente por qué nuestro trabajo es importante, por qué marca la diferencia, y para quién? - Aunque parezca obvio dado el tipo de trabajo o industria en la que estoy, ¿con qué frecuencia hablo de lo que está en juego?

2. Estimular la Participación

Demostrar humildad situacional

- ¿He hecho saber a la gente que no creo tener todas las respuestas?
- ¿He hecho hincapié en que siempre se puede aprender más? ¿He sido claro en que la situación en la que estamos requiere que todos seamos humildes y curiosos acerca de lo que va a ocurrir a continuación?

Indagar proactivamente

- ¿Con qué frecuencia hago buenas preguntas en lugar de preguntas meramente retóricas? ¿Con qué frecuencia busco las respuestas de los demás, en lugar de simplemente expresar mi perspectiva?
- ¿Demuestro una combinación adecuada de preguntas que van desde lo abarcativo a lo profundo?

Crear estructuras que apoyen el aporte de los empleados

- ¿He generado estructuras para que el personal pueda expresar sistemáticamente sus ideas y preocupaciones?
- ¿Están estas estructuras bien diseñadas para garantizar un entorno seguro que permita hablar abiertamente?

3. Responder productivamente

Expresar aprecio por las preguntas y aportes

- ¿Suelo escuchar con atención, dando a entender que lo que estoy oyendo es importante?
- ¿Reconozco o agradezco a la persona que me plantea una idea o una pregunta?

Desestigmatizar las fallas

- ¿He hecho lo posible por desestigmatizar los errores y fallas? ¿Qué más puedo hacer para celebrar los fracasos inteligentes?
- Cuando alguien viene a mí con malas noticias, ¿cómo me aseguro de que termine siendo una experiencia de aprendizaje?
- Luego de la falla, ¿ofrezco ayuda o apoyo para guiar los siguientes pasos?

Sancionar las infracciones claras

- ¿He aclarado los límites entre las conductas aceptables e inaceptables? ¿Sabe el personal lo que constituyen actos censurables en nuestra organización?
- ¿Respondo a las infracciones claras y conscientes con la dureza adecuada como para influir sobre los comportamientos futuros?

Referencias

Arumugam, V., Antony, J., & Kumar, M. "Linking Learning and Knowledge Creation to Project Success in Six Sigma Projects: An Empirical Investigation." *International Journal of Production Economics* 141.1 (2013): 388–402.

Baer, M. & Frese, M. "Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance." *Journal of Organizational Behavior* 24.1 (2003): 45–68.

Bradley, B.H., Postlethwaite, B.E., Hamdani, M.R., & Brown, K.G. "Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate." *Journal of Applied Psychology* 97.1 (2012): 151–58.

Brinsfield, C.T. "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures." *Journal of Organizational Behavior* 34.5 (2013): 671–97.

Burke, E. *A Philosophical Inquiry into the Origin of Our Ideas of the Sublime and Beautiful*. Dancing Unicorn Books, 2016.

Burton, T. "By Learning From Failures, Lilly Keeps Drug Pipeline Full." *The Wall Street Journal*. April 21, 2004

Cable, D. "How Humble Leadership Really Works." *Harvard Business Review*. April 23, 2018.

Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. "Collaborative Overload." *Harvard Business Review*. January 1, 2016 <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

Chughtai, A. A. & Buckley, F. "Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement." *Personnel Review* 42.4 (2013): 396–421.

Deming, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

Detert, J.R. & Edmondson, A.C. "Implicit Voice Theories: Taken-for- Granted Rules for Self-Censorship at Work." *The Academy of Management Journal* 54.3 (2011): 461–88.

Duhigg, C. "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team." *The New York Times Magazine*, February 25, 2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-googlelearned->

Dweck, C.S. *Mindset: The New Psychology of Success*. Updated ed. Random House, 2016

Edmondson, A. (2019) "*The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*" John Wiley & Sons eds.

Edmondson, A.C. "Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams." *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Ed. M. West. London: Blackwell, 2003, 255–276

Edmondson, A.C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–83

Edmondson, A.C. & Mogelof, J.P. "Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?" *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Ed. L. Thompson & H. Choi. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press, 2005: 109–36.}}

Edmondson A (2018) This is a modified version of the framework first published by Edmondson, A.C. "The Competitive Imperative of Learning." *Harvard Business Review*. July–August, 2008. Print. It was later published in Edmondson, A.C. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012

Edmondson, A.C. "Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error." *The Journal of Applied Behavioral Science* 32.1 (1996): 5–28.

Edmondson, A.C. & Smith, D.M. "Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict." *California Management Review* 49.1 (2006): 6–31.

Edmondson, A.C. "Strategies for Learning from Failure." *Harvard Business Review*. April 2011 <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>

Frese, M. & Keith, N. "Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations." *Annual Review of Psychology* 66.1 (2015): 661–87.

Gallup. *State of the American Workplace Report*. Gallup: Washington, D.C, 2017. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

Gallup, *State of the American Workplace Report*. 2012: 112

Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. "Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation." *Administrative Science Quarterly* 51.3 (2006): 451–95.

Google Scholar (2018) Citation Data.

Grant, A.M., Campbell, E.M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103.1 (2007): 53–67.

Halbesleben, J.R.B. & Rathert, C. "The Role of Continuous Quality Improvement and Psychological Safety in Predicting Work-Arounds." *Health Care Management Review* 33.2 (2008): 134–144.

Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J.M. "Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures." *The Leadership Quarterly* 23.1 (2012): 107–17.

Huang, C., & Jiang, P. "Exploring the Psychological Safety of R&D Teams: An Empirical Analysis in Taiwan." *Journal of Management & Organization* 18.2 (2012): 175–92

Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J.R.B., McCaughey, D., Savage, G.T., & Sels, L. "Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team-Level Study." *Journal of Applied Psychology* 97.6 (2012): 1273–81.

Martins, L.L., Schilpzand, M.C., Kirkman, B.L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. "A Contingency View of the Effects of Cognitive Diversity on Team Performance: The Moderating Roles of Team Psychological Safety and Relationship Conflict." *Small Group Research* 44.2 (2013): 96–126.

May, D.R., Gilson, G.L., & Harter, L.M. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77.1 (2004): 11–37

Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why." *Journal of Management Studies* 40.6 (2003): 1453–76.

Owens, B.P., Johnson, M.D., & Mitchell, T.R. "Expressed Humility in *Organization Science* 24.5 (2013): 1517–38.

Rathert, C., Ishqaidef, G., May, D.R. "Improving Work Environments in Health Care: Test of a Theoretical Framework." *Health Care Management Review* 34.4 (2009): 334–343.

Rock, D. "Managing with the Brain in Mind." *strategy+business*. August 27, 2009. <https://www.strategy-business.com/article/09306>

Ross, L. & Ward, A. "Naive Realism: Implications for Social Conflict and Misunderstanding." In *Values & Knowledge*. Ed. T. Brown, E.S. Reed, & E. Turiel. Lawrence Erlbaum Associates (1996): 103–35.

Rozovsky, J. "The five keys to a successful Google team." *re:Work Blog*. November 17, 2015.

Schein, E.H. *Humble Inquiry: the Gentle Art of Asking Instead of Telling*. 1st ed. Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2013. Print, pp. 11

Selingo, J.J. "Wanted: Factory Workers, Degree Required." *The New York Times*. January 30, 2017. <https://www.nytimes.com/2017/01/30/education/edlife/factory-workers-college-degree-apprenticeships.html>

Siemens, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S., & Anand, G. "The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing." *Manufacturing & Service Operations Management* 11.3 (2009): 429–47.

Singh, B., Winkel, D.E., & Selvarajan, T.T. "Managing Diversity at Work: Does Psychological Safety Hold the Key to Racial Differences in Employee Performance?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86.2 (2013): 242–63.

Stiehm, J.H. & Townsend, N.W. *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Temple University Press, 2002. Print.

Teller, A. "The Unexpected Benefit of Celebrating Failure." *TED*. 2016. https://www.ted.com/talks/astro_teller_the_unexpected_benefit_of_celebrating_failure

Tucker, A.L., Nembhard, I.M., & Edmondson, A.C. "Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units." *Management Science* 53.6 (2007): 894–907

Tucker, A.L. & Edmondson, A.C. "Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change." *California Management Review* 45.2 (2003): 55–72.

Ulusoy, N., Mölders, C., Fischer, S., Bayur, H., Deveci, S., Demiral, Y., & Rössler, W. "A Matter of Psychological Safety: Commitment and Mental Health in Turkish Immigrant Employees in Germany." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 47.4 (2016): 626–645

World Café (2003). The Art of Powerful Questions. <https://www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2020/11/the-art-of-powerful-questions.pdf>

Zink, C.F., Tong, Y., Chen, Q., Bassett, D.S., Stein, J.L., & Meyer-Lindenberg, A. "Know Your Place: Neural Processing of Social Hierarchy in Humans." *Neuron* 58.2 (2008): 273–83.