



# Seguridad Psicológica y Comunicación en el Trabajo

Fabián Vítolo  
NOBLE Cía de Seguros

Reuniones de la Comisión de Comunicación Adekra + Cedim  
21 de julio 222

Adekra+Cedim

 **NOBLE**  
COMPAÑÍA DE SEGUROS

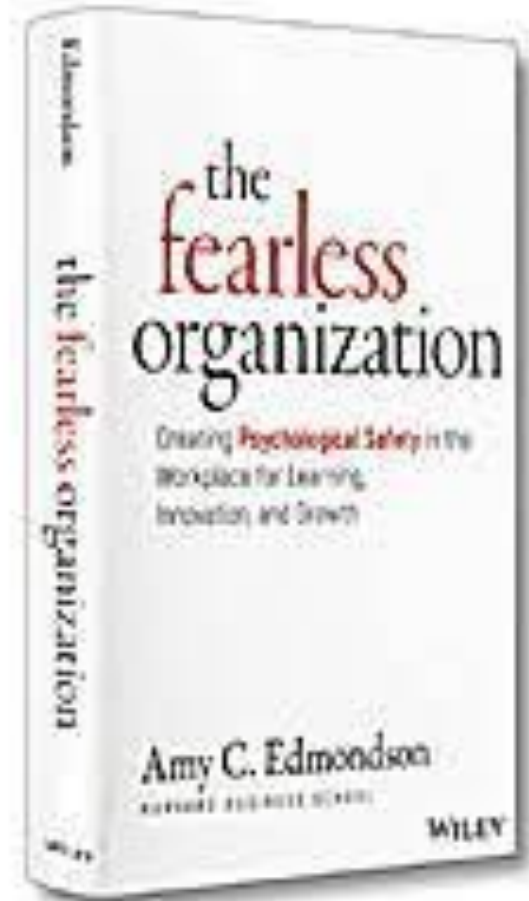


*A Framework for Safe, Reliable, and Effective Care” Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare 2017” (IHI)*

# La organización sin miedo



Amy C. Edmondson



# Seguridad psicológica: concepto

- Creencia generalizada de que el entorno de trabajo es seguro para asumir riesgos interpersonales
- Experiencia de sentirse capaz de expresar ideas, preguntas o preocupaciones
- Las personas se sienten capaces, e incluso obligadas a ser francas con los compañeros de trabajo en un marco de confianza y respeto mutuos



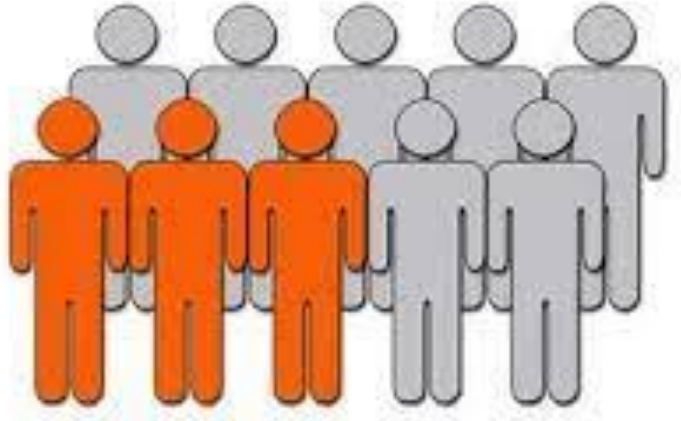
# Seguridad psicológica

- Cualquiera puede realizar preguntas sin parecer estúpido.
- Cualquiera puede pedir ayuda u opiniones parecer incompetente.
- Cualquiera puede ser respetuosamente crítico sin parecer negativo.
- Cualquiera puede sugerir ideas innovadoras sin ser percibido como disruptivo.





# El ambiente de trabajo actual



Sólo 3 de cada 10 empleados sienten que sus opiniones cuentan en el trabajo

Gallup. *State of the American Workplace Report*. Gallup: Washington, D.C, 2017

# ¿Por qué la gente no habla?



Temor a ser vistos  
negativamente



Sensación de no tener  
la suficiente experiencia  
como para opinar



Sensación de una  
jerarquía organizacional  
intimidante



# El miedo no es un buen motivador



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

*Edmund Burke, 1756*

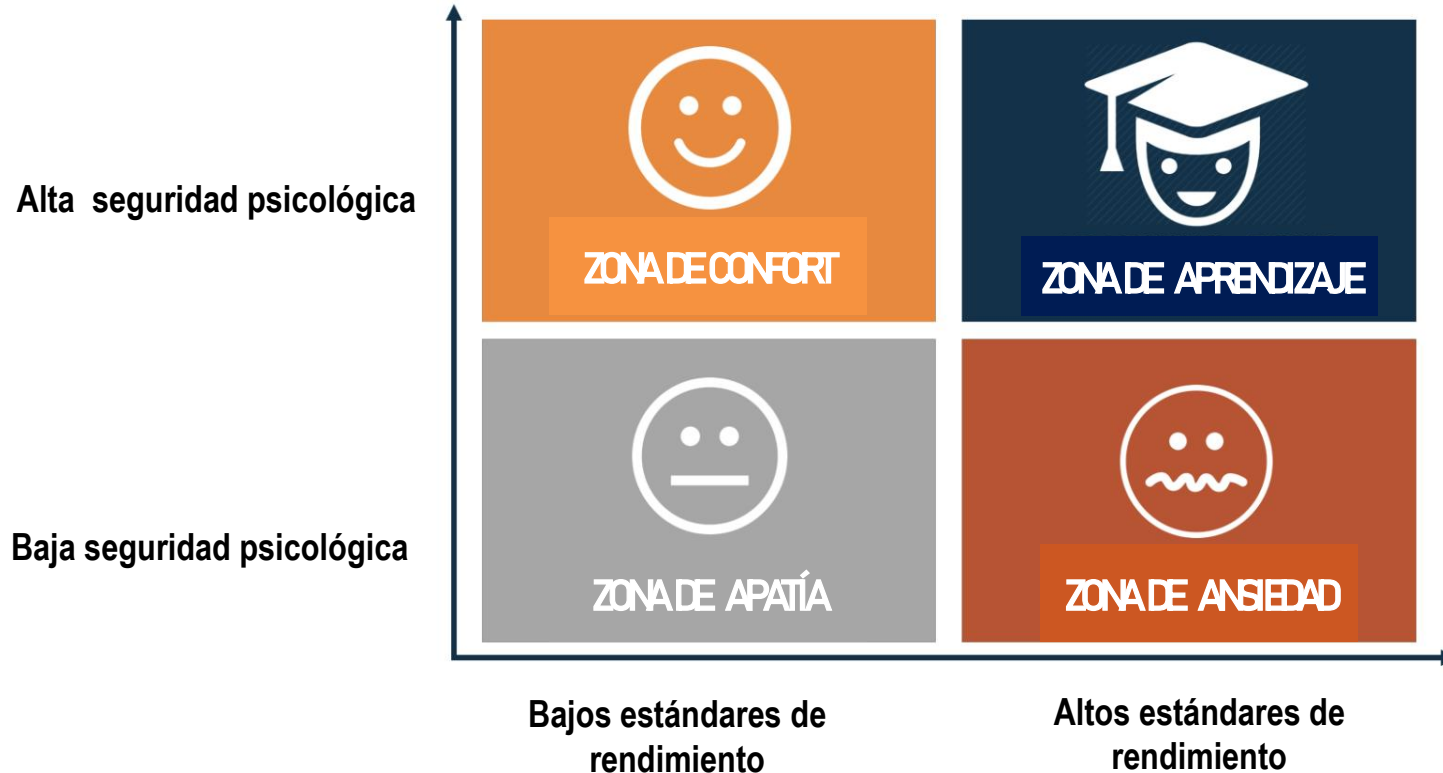
# Lo que la seguridad psicológica no es

- La seguridad psicológica no consiste en «ser amable»
- La seguridad psicológica no es un tema de personalidad
- La seguridad psicológica y la confianza no son sinónimos
- La seguridad psicológica no consiste en relajar los estándares de rendimiento

**NO**  
—es lo—  
mismo

**NI**  
es igual

# Seguridad psicológica y estándares de rendimiento



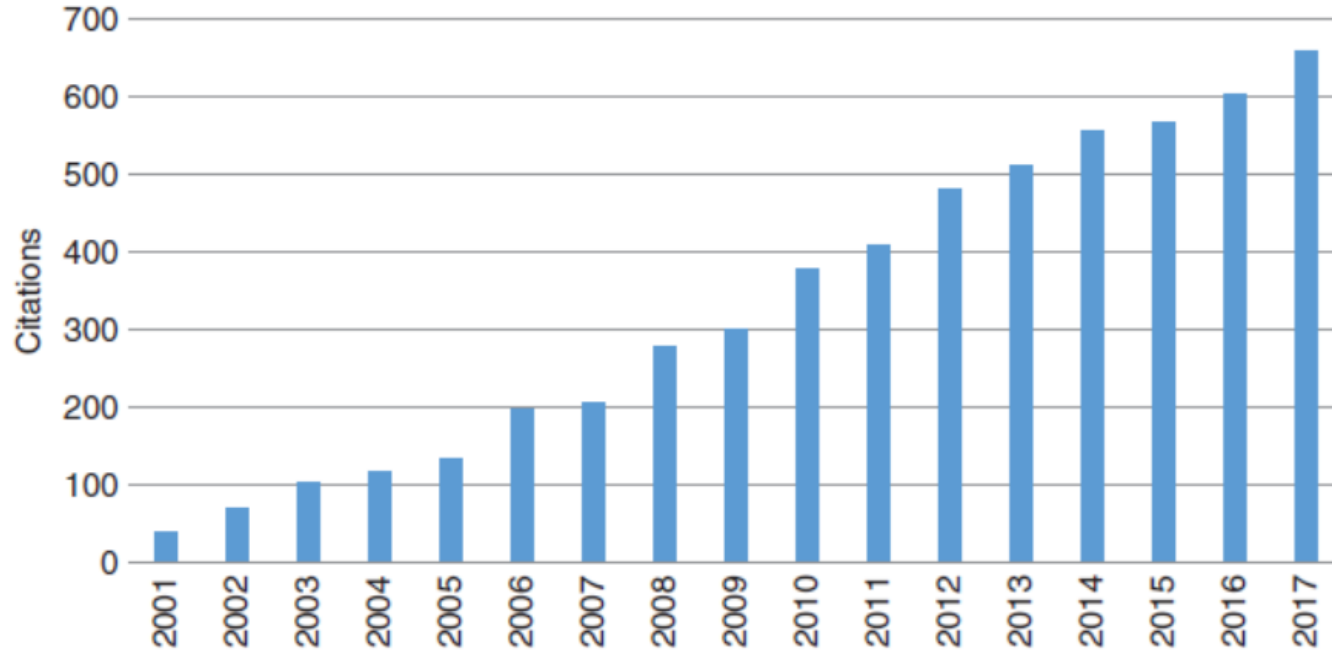
# Medición de la seguridad psicológica (Edmondson, 1999)

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

|                                       |                   |
|---------------------------------------|-------------------|
| <i>Puntaje: Totalmente de acuerdo</i> | <i>= 7 puntos</i> |
| <i>Bastante de acuerdo</i>            | <i>= 6 puntos</i> |
| <i>De acuerdo</i>                     | <i>= 5 puntos</i> |
| <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> | <i>= 4 puntos</i> |
| <i>En dsacuerdo</i>                   | <i>= 3 puntos</i> |
| <i>Bastante en desacuerdo</i>         | <i>= 2 puntos</i> |
| <i>Totalmente en desacuerdo</i>       | <i>= 1 punto</i>  |

# Seguridad psicológica y evidencia científica

# Creciente interés en el tema



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

# ¿Qué dicen los estudios?

1. La falta de seguridad psicológica es un fenómeno muy extendido
2. La seguridad psicológica mejora el aprendizaje organizacional
3. La seguridad psicológica mejora el desempeño de los equipos
4. La seguridad psicológica aumenta el compromiso de los trabajadores
5. La seguridad psicológica incide positivamente sobre muchas variables

# **Conclusión 1:**

## **Se trata de un fenómeno extendido (Epidemia de Silencio)**



«No puedo darme el lujo de perder el trabajo»

«No quería quedar mal»

«Tuve miedo a dañar la relación»

¿Para qué molestarse si a nadie le importa?

«NO QUISE AVERGONZAR O MOLESTAR A ALGUIEN»

«Tuve miedo a las represalias»

«No estaba seguro»

«No quise que me vieran negativamente»

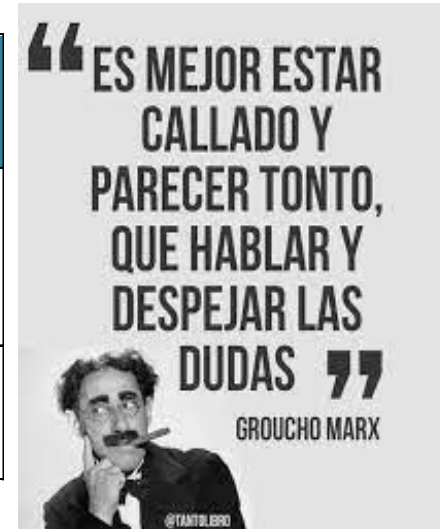
# Reglas implícitas que regulan la voz en el trabajo

- No critiques algo que tu jefe haya ayudado a crear
- No hables si no tenés datos sólidos
- No hables si el jefe de tu jefe está presente
- No plantees en una reunión grupal nada negativo sobre el trabajo para no hacer quedar mal a tu jefe
- Hablar puede tener consecuencias para tu carrera



# El silencio casi siempre le gana a la voz...

|          | 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                     |



## **Conclusión 2:**

# **La seguridad psicológica favorece el aprendizaje organizacional**

# Seguridad psicológica y aprendizaje organizacional

- Se reportan más errores a los supervisores y jefes
- Se cometen menos errores
- Ayuda a aprender «cómo» hacer las cosas
- Disminuye las soluciones alternativas (workarounds)
- Permite compartir ideas y conocimiento aún cuando la confianza en los mismos sea baja



# **Conclusión 3:**

## **La seguridad psicológica mejora el desempeño de los equipos**





# **Conclusión 4:**

## **La seguridad psicológica aumenta el compromiso del personal**



# Seguridad psicológica y compromiso del personal

- El compromiso de los empleados es fundamental para el rendimiento de cualquier empresa
- La seguridad psicológica predice el comportamiento de los trabajadores.
- Menos burnout
- Menos rotación del personal



## **Conclusión 5:**

**La seguridad psicológica fortalece  
la relación entre otras variables**

# La seguridad psicológica como moduladora

- Ayuda a superar la dispersión geográfica
- Ayuda a gestionar mejor los conflictos
- Ayuda a gestionar la diversidad



# La responsabilidad de los líderes

# La responsabilidad de los líderes

1. Crear las condiciones
2. Estimular la participación
3. Responder productivamente



# 1. Crear las condiciones

# 1. Crear las condiciones

- Reformular el fracaso
- Aclarar la necesidad de hablar
- Reformular la visión sobre los jefes
- Motivar el esfuerzo



# Tipos de fracasos. Definiciones e implicancias (Edmondson, 2011)

|                          | Fracasos prevenibles                                                | Fracasos complejos                                                                         | Fracasos inteligentes                                                             |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Definición               | Desvíos de procesos comunes que producen resultados no deseados     | Combinaciones únicas y novedosas de eventos y acciones que originan resultados no deseados | Nuevas incursiones en terrenos desconocidos que conducen a resultados no deseados |
| Causas más comunes       | Deficiencias en la atención, los comportamientos y las 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 más frecuentes | Cadenas de montaje; servicios de comidas rápidas; servicios básicos | Atención hospitalaria; transbordadores NASA; Centrales nucleares                           | Desarrollo de drogas,. Diseño de nuevos productos                                 |



# La necesidad de hablar ¿Por qué es importante?

- Porque el trabajo actual está lleno de incertidumbres
- Porque el trabajo actual es interdependiente
- Por lo que está en juego

**Speak up  
for patient  
safety!**

No one should be  
harmed in health care



World Health  
Organization



# Reformular la visión sobre los jefes

## El Jefe

### Visión Clásica

- Tiene respuestas
- Da órdenes
- Evalúa el desempeño

### Visión Reformulada

- Establece la dirección
- Invita a hacer aportes para aclarar y mejorar
- Crea las condiciones para un aprendizaje continuo

## El Empleado

- Subordinados que deben hacer lo que se les dice

- Contribuyentes con conocimientos y visión cruciales



# Motivar el esfuerzo

- Enfatizar el sentido y propósito del trabajo
- Remarcar a los empleados que su crecimiento personal es tan importante como la rentabilidad de la empresa
- Celebrar las pequeñas victorias



## 2. Estimular la participación

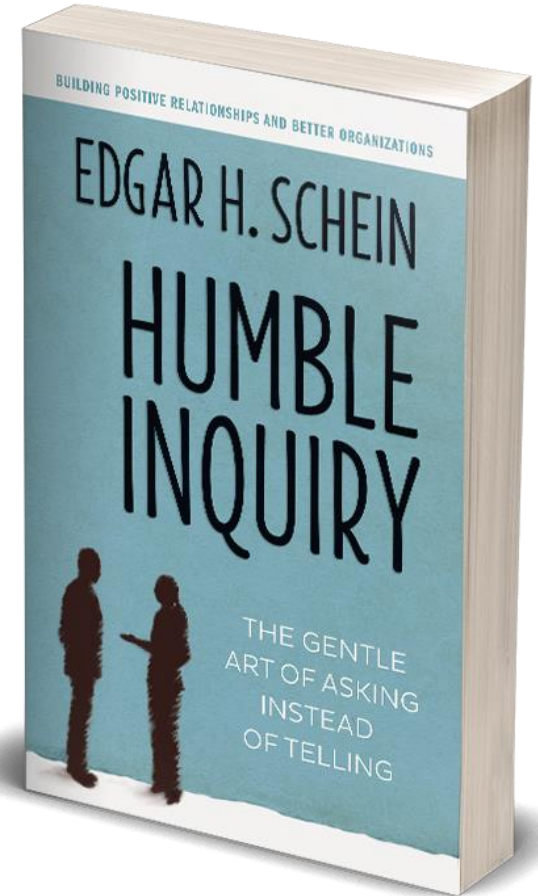
# ¿Cómo estimular la participación?

- Adoptando un estado de humildad situacional
- Indagando proactivamente
- Diseñando estructuras para recibir los aportes del personal



# Humidad situacional

- Independientemente de la posición que uno ocupe, siempre hay algo más que aprender
- La humildad es el simple reconocimiento de que no se tienen todas las respuestas
- La gente no pierde la confianza sus líderes admiten que no saben algo
- El liderazgo inclusivo es clave



# Indagación proactiva: atributos de una pregunta poderosa

- 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





# Estructuras que apoyen el aporte de los empleados

- Grupos focales
- Grupos de análisis de eventos adversos
- Ateneos de errores y seguridad
- Recorridas ejecutivas de seguridad
- Briefing, debriefing
- Feedback





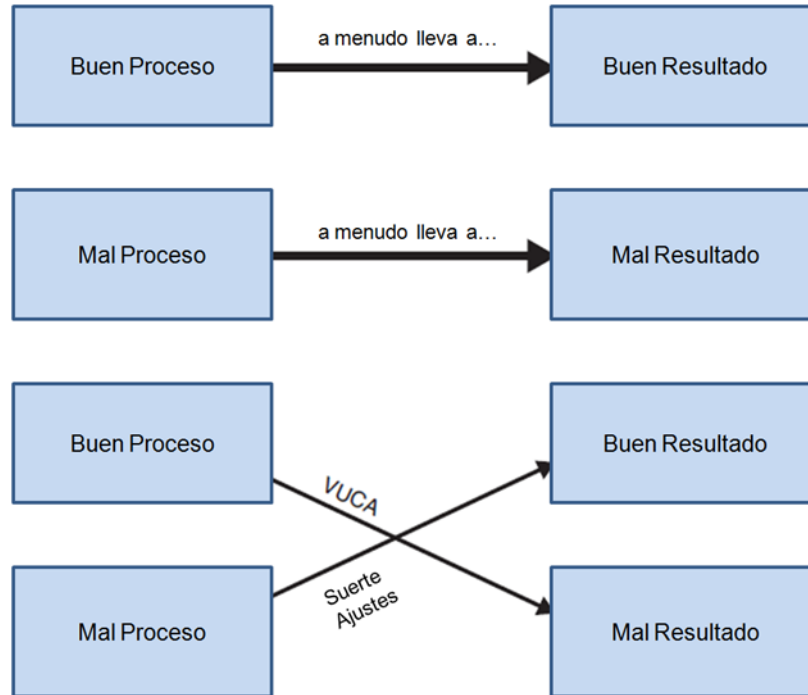
# 3. Responder de manera productiva

# ¿Cómo responder de manera productiva?

- Expresando el aprecio
- Des-estigmatizando el fracaso
- Sancionando las infracciones claras



# Elogiar el esfuerzo más allá del resultado final es especialmente importante en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos)



**La relación imperfecta entre proceso y resultado**

# Desestigmatizar el fracaso para crear seguridad psicológica

## Marco tradicional ante el fracaso

## Marco moderno ante el fracaso

### Concepto del fracaso

El fracaso no es aceptable

El fracaso es un subproducto de la experimentación

### Creencia sobre qué significa y desempeño efectivo

Quienes se desempeñan efectivamente no fallan

Quienes se desempeñan efectivamente producen, aprenden de los errores y comparten las lecciones aprendidas de fracasos

### 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

# Modelos de respuestas productivas a distintos tipos de fallas

## FALLA PREVENIBLE

- Capacitación
- Re-entrenamiento
- Mejora de procesos
- Rediseño de sistemas
- Sanciones si se repiten o descubren actos censurables

## FALLA COMPLEJA

- Análisis de la falla desde distintas perspectivas
- Identificación de los factores de riesgo a abordar
- Mejora del sistema

## FALLA INTELIGENTE

- «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

# Sancionar las infracciones claras

- Si una organización ha especificado claramente a sus empleados sus valores, normas y procedimientos, su violación consciente constituye un acto censurable
- La seguridad psicológica se ve reforzada y no perjudicada por respuestas justas y reflexivas a comportamientos peligrosos o temerarios
- Sí, el despido puede ser a veces una respuesta adecuada y productiva a un acto censurable



# La seguridad psicológica no es todo...

«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»

*Amy Edmondson*





## No tengo el miedo de hablar

claro, y decir cosas que quiero hacer, o hacer las cosas que quiero hacer...

Pienso que ser natural, y ser genuino es triunfar. - Freddie Mercury



**THANK YOU**  
GRACIAS  
ARIGATO  
SHUKURIA  
BOLZIN  
MERCİ  
BİYAN  
SHUKRIA  
TASHAKKUR ATU  
SUKSAMA  
EKGHMET  
GRAZIE  
MEHRBANI  
PALLIES  
MAKKE  
KOMAP-SUNNIDA  
GOZAIMASHITA  
EFCHARISTO  
JUSPAXAR  
DANKSCHEEN  
TINGKI  
YAQHANYELAY  
SUKSAMA  
EKGHMET  
GRAZIE  
MEHRBANI  
PALLIES  
MAKKE  
KOMAP-SUNNIDA  
GOZAIMASHITA  
EFCHARISTO  
JUSPAXAR

Fablán Vítolo

NOBLE Compañía de Seguros

[fabian.vitolo@nobleseguros.com](mailto:fabian.vitolo@nobleseguros.com)

