

Desmitificar la seguridad psicológica y revelar la aplicación práctica detrás del complejo lenguaje que la rodea, es vital si los líderes quieren tener éxito en la creación de un entorno de trabajo inclusivo. Las recompensas por hacerlo abarcan la resiliencia, agilidad y mayor innovación para las organizaciones que se esfuerzan por prosperar y sobrevivir después del COVID. En el 2020, frente al manejo de equipos remotos, las nuevas prácticas de trabajo y los niveles sin precedentes de ansiedad de los empleados, las empresas se vieron obligadas a reevaluar su cultura y los procesos que realizaban. Según los datos del programa de investigación global (IBR) de Grant Thornton, la encuesta líder mundial del mercado medio, el 43% de los encuestados respondió que fomentaban un entorno en el que todos los colegas pudieran hablar de sus problemas, ideas y preguntas que les surgieran. En otras palabras, promovieron deliberadamente una atmósfera de seguridad psicológica.

La "seguridad psicológica" ha existido, hasta hace poco y en gran medida, en el ámbito de la teoría empresarial. La frase fue acuñada en 1999 por la profesora Amy Edmonson de la Escuela de Negocios de Harvard, quien la cuantificó como " una creencia de que uno no será castigado o humillado por hablar con ideas, preguntas, preocupaciones o errores ". Su artículo, A Safe Harbor: social psychological factors effecting boundary spanning in work teams (Puerto seguro: factores psicológicos sociales que afectan la superación de los límites en los equipos de trabajo), postuló que más allá de hacer que las personas se sientan bien, la seguridad psicológica genera resultados comerciales positivos, con equipos que se sintieron lo suficientemente cómodos como para desafiar a los líderes e informar errores.

Una investigación de Catalyst muestra que los comportamientos de liderazgo inclusivos son la base de un clima de seguridad psicológica. Su informe Inclusive Leadership: The view from six countries

(liderazgo inclusivo: la visión desde seis países) reveló una clara predicción entre los líderes que utilizan comportamientos inclusivos para promover la seguridad psicológica y los equipos de alto rendimiento.

El incentivo a la innovación

Cuando están protegidas por una cultura de trabajo que promueve la seguridad psicológica, las personas tienen más oportunidades de dar un paso adelante y auto-liderar, trabajando con un propósito alineado con el de la empresa. En este entorno, hay menos necesidad de motivación externa y la capacidad de innovar se incrementa. En el panorama post-COVID, los equipos resilientes se basarán en la claridad de roles, la confianza y la agilidad, con la innovación impulsada por la seguridad psicológica, vital para la supervivencia de las empresas.

En este sentido, Claudia Deprati, Directora de Consultoría en Grant Thornton Argentina comenta: "un entorno de seguridad psicológica genera grandes beneficios para las personas en forma individual: menores niveles de estrés, mayor confianza y satisfacción en su trabajo. Y, por consiguiente, también en los resultados del negocio: incrementos en el rendimiento y compromiso por parte de los colaboradores, menos ausentismo y más retención de talentos".

Guía de un líder para la seguridad psicológica

Crear este entorno requiere desmitificar la seguridad psicológica para los altos directivos, traduciendo los conceptos en ejemplos con los que puedan relacionarse.

El informe de McKinsey Seguridad psicológica y el papel crítico del desarrollo del liderazgo encontró que un clima de trabajo positivo, donde los miembros tienen información sobre cómo funciona el equipo, se preocupan por el bienestar de los demás y valoran las contribuciones de los colegas es el impulsor más poderoso de la seguridad psicológica. Y al modelar y reforzar estos comportamientos, los líderes actúan como catalizadores para crear este clima.

Alinear a las personas y el propósito

Si las personas se sienten incluidas, también es más probable que combinen su propio éxito con el del negocio, sintiéndose motivados por un propósito e invirtiendo los roles. La investigación de Catalyst mostró experiencias positivas de inclusión que se sustentan en: el 49% manifestó la resolución de problemas del equipo, el 35% el compromiso laboral y el 20% la intención de permanecer en la empresa.

Sin embargo, cada individuo tiene diferentes impulsores, y los líderes deben entender qué los motiva. Cuando un empleado es estimulado por objetivos financieros, otro podría centrarse en objetivos de sostenibilidad. Un camino para alinear el propósito de los empleados con los objetivos de la empresa es a través del desarrollo de las habilidades de las personas para que sean fundamentales en el equipo.

Pasos deliberados hacia la seguridad psicológica

Si bien el ideal es que todos se sientan capaces de expresarse sin miedo, la realidad es que muchas culturas empresariales suprimen la individualidad. Por lo tanto, es necesario tomar medidas deliberadas y conscientes para generar entornos psicológicamente seguros.

"La confianza, a todo nivel, es la piedra fundamental: entre colegas y en el vínculo con el líder. Es la que le otorga seguridad a la persona.

Otro buen indicador de que existe un entorno de seguridad psicológica es que los colaboradores no tienen miedo de exponer ideas nuevas ni se avergüenzan de sus errores. Cuando las personas se sienten cuidadas, su desempeño y compromiso se incrementan. La fuente principal del trabajo excepcional proviene de las personas que se sienten contenidas y apoyadas.", agrega Deprati.

También se deben establecer protocolos y objetivos específicos en torno a la seguridad psicológica. Establecer KPIs en torno a un índice de seguridad psicológica y monitorear el progreso también impulsará el cambio.

Los líderes comprometidos crearán seguridad psicológica para sus equipos. Catalyst descubrió que los gerentes que practican tanto liderar hacia afuera como hacia adentro pueden mejorar la experiencia de los empleados de sentirse valorados, auténticos y confiables.