

Seguridad psicológica y alto rendimiento: El sistema operativo de la excelencia organizacional



La capacidad de una organización para adaptarse, innovar y ejecutar con precisión ya no depende únicamente de la suma del talento individual; depende, de manera crítica, de la calidad de sus interacciones y dinámica de equipo. La seguridad psicológica la favorece y es por ello que emerge como el factor fundamental para el alto rendimiento sostenido.

Carlos Hinchado,
fundador de Navitas for Change y
autor de "Seguridad Psicológica".



De la gestión del talento a la gestión del riesgo interpersonal

La seguridad psicológica es, en esencia, la creencia compartida por los miembros de un equipo de que éste es un lugar seguro para asumir riesgos interpersonales: un entorno donde es posible hablar, preguntar, discrepar y cometer errores sin temor a ser señalado, castigado o marginado. Para los directores de Recursos Humanos, este concepto debe trascender la categoría de "habilidad blanda" o tendencia pasajera, ya que constituye el verdadero sistema operativo sobre el que se ejecutan la estrategia, la transformación digital y cualquier iniciativa de desarrollo de personas.

La ausencia de esta seguridad no solo inhibe la innovación, sino que su coste se traduce en silencio, ineficiencia y estancamiento. En el contexto actual, el rendimiento máximo se alcanza cuando las personas se sienten plenamente capaces de aportar su conocimiento y su perspectiva sin autocensura. El presente artículo se centra en desvelar el marco conceptual y las metodologías que permiten a las organizaciones, a través de su función arquitectónica de RR.HH., construir y medir esta variable crítica para garantizar no solo el bienestar, sino la máxima productividad.

El impacto del miedo en la productividad: el silencio que cuesta millones

Amy Edmondson, pionera en la investigación de la seguridad psicológica, demostró que lo que a menudo se interpretaba como un error en los equipos de alto rendimiento era, en realidad, una mayor propensión a reportar errores. Los equipos con peor desempeño no es que cometieran menos errores, sino que los ocultaban, lo que impedía el aprendizaje y la corrección. Este fenómeno se replica en todos los niveles organizacionales, y tiene un coste directo y cuantificable en el balance.

El miedo interpersonal se manifiesta de cuatro formas principales que socavan el rendimiento y se traducen en un alto coste operativo, afectando la toma de decisiones y la velocidad de respuesta al mercado:

- El miedo al castigo lleva a retrasar la comunicación de una mala noticia o un error por temor a la represalia directa, común en entornos de alta ejecución donde la culpa se prioriza sobre la corrección.
- El miedo a la humillación conduce a evitar hacer preguntas o pedir ayuda por no parecer incompetente ante los compañeros o el jefe, lo que resulta en duplicidad de esfuerzos o ejecución de tareas bajo premisas erróneas.

- El miedo al rechazo se traduce en no ofrecer una idea disruptiva o una crítica constructiva para no ser percibido como un elemento problemático o un disidente. Este silencio estratégico asfixia la ventaja competitiva y la innovación incremental.
- El miedo a la exclusión provoca que el empleado se autocensure para encajar en la cultura dominante del equipo, perdiendo la diversidad de pensamiento en el proceso, que es un activo clave en la resolución de problemas complejos.

Estos miedos tienen un impacto directo en métricas de negocio clave y, de hecho, las investigaciones de Gallup en el ámbito del engagement ha mostrado consistentemente una desconexión global. Cuando los empleados se sienten inseguros o no valorados, su compromiso disminuye, afectando a la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la rotación del personal. Un entorno psicológicamente seguro, por el contrario, fomenta la experimentación, el flujo libre de información y la rápida detección y corrección de problemas, virtudes intrínsecas del alto rendimiento.



El coste de la jerarquía en el "Dieselgate" de Volkswagen

El escándalo "Dieselgate" de Volkswagen es un ejemplo muy conocido del coste del silencio y la jerarquía extrema. La presión interna para superar a Toyota y alcanzar metas de rendimiento agresivas llevó a los ingenieros a instalar un software ilegal ("defeat device") para manipular las pruebas de emisiones. A pesar de que varios empleados de nivel inferior y medio conocían la trampa, el miedo a contradecir a los directivos de más alto rango o a reportar una mala noticia en una cultura altamente jerárquica y de alto rendimiento impidió que la verdad saliera a la luz antes de la intervención externa.

El resultado fue una multa de más de 30 mil millones de dólares, daños reputacionales masivos y la destitución de sus principales ejecutivos. El coste no fue solo por la decisión inicial de manipular, sino por el fallo cultural sistémico que silenció a los técnicos y expertos que podían haber alertado sobre el riesgo ético y legal, demostrando que el miedo a decepcionar a la autoridad fue mucho más caro que haber ajustado las expectativas de rendimiento a la realidad. Este es el coste del silencio, que en el ámbito empresarial se traduce en la pérdida de la confianza del mercado y la supervivencia corporativa.

Solo cuando cada miembro del equipo se siente seguro para cuestionar, señalar un error o pedir ayuda se puede lograr la "perfección" en la ejecución. Este círculo virtuoso (compartir información, coordinarse y cuidarse) solo es sostenible bajo la premisa de la ausencia de miedo.

El contraste: alto rendimiento en entornos de máximo riesgo

El alto rendimiento en entornos de máximo riesgo, como el de una cabina de avión o la gestión de una tripulación de vuelo, demuestra el poder de este "sistema operativo". En la aviación, donde la vida de cientos de personas depende de la comunicación sin fallos y la mitigación de la jerarquía (a través del Crew Resource Management, CRM), la seguridad psicológica es literalmente vital para la prevención de accidentes. Históricamente, muchos incidentes catastróficos fueron causados no por fallos técnicos, sino porque un primer oficial o ingeniero de vuelo no se sintió seguro para cuestionar una decisión errónea del capitán (la máxima autoridad).

El mapa metodológico: las cuatro etapas de la seguridad psicológica

Para un Director de RR.HH. que busca transformar la cultura, es fundamental contar con un modelo escalable y práctico. El marco de las "cuatro etapas de la seguridad psicológica", de Timothy Clark, proporciona una hoja de ruta clara para la inclusión y la innovación progresiva, permitiendo a la organización avanzar de un entorno de cumplimiento básico a uno de excelencia creativa.

Etapa 1: Seguridad de inclusión (Inclusion safety). Esta es la capa base. La seguridad de inclusión aborda la necesidad fundamental de todo ser humano de pertenecer. El riesgo interpersonal a superar es ser ignorado o excluido. Implica sentirse bienvenido, valorado por la singularidad de la persona (su identidad, antecedentes) y aceptado tal como es.



Acción de RR.HH. en esta etapa: Rediseñar los procesos de onboarding y socialización para asegurar que la diversidad del nuevo empleado no solo sea tolerada, sino activamente celebrada. Implementar sistemas de mentoría cruzada que vinculen a los nuevos empleados con personas de diferentes equipos para romper los silos y fomentar el sentido de pertenencia desde el primer día.

Permitir que las personas se sientan seguras para ser vulnerables, preguntar, y desafiar no es un acto de altruismo, sino un imperativo estratégico. Al institucionalizar las cuatro etapas (inclusión, aprendizaje, contribución y desafío), la Dirección de RR.HH. no solo construye un entorno de trabajo más humano, sino que arma a la organización con la agilidad y la capacidad de auto-corrección necesarias para operar con alto rendimiento en el siglo XXI.

Etapa 2: Seguridad de aprendizaje (Learner safety). Una vez que el individuo se siente parte, necesita espacio para crecer. La seguridad de aprendizaje aborda el permiso para aprender, que incluye hacer preguntas, cometer errores y experimentar. El riesgo interpersonal a superar es parecer incompetente. Implica poder decir "no entiendo", "necesito ayuda" o "me equivoqué". Se valoran las preguntas sobre las respuestas.



Acción de RR.HH. en esta etapa: Integrar la seguridad de aprendizaje en la evaluación de los programas de formación. No basta con medir la asistencia; RR.HH. debe medir la frecuencia y calidad de las preguntas formuladas durante la formación, e institucionalizar los After Action Reviews (AAR) o post-mortems sin culpa, donde el foco esté 100% en el proceso y no en el individuo.

Etapa 3: Seguridad de colaboración/contribución (Contributor safety). En esta etapa, la persona se siente segura para usar sus habilidades y conocimientos para agregar valor al equipo. El riesgo interpersonal a superar es el de ser avergonzado o de que se le retire la autonomía. Implica poder participar activamente en la toma de decisiones, aportar ideas al proceso, y tener la autoridad suficiente para ejecutar el trabajo.



Acción de RR.HH. en esta etapa: Rediseñar la gestión del desempeño para incluir la autonomía percibida como una métrica clave. Promover marcos de trabajo ágiles y descentralizados que den poder de decisión a los equipos de primera línea. Los sistemas de reconocimiento deben premiar no solo el resultado individual, sino la calidad de la contribución al resultado colectivo.

Etapa 4: Seguridad de desafío/innovación (Challenger safety): La etapa más alta. Aquí, el empleado siente la libertad de cuestionar el statu quo, proponer cambios disruptivos o criticar ideas (incluidas las del líder) sin miedo a represalias. El riesgo interpersonal a superar es el de ser percibido como un disidente o problemático. Implica poder decir "creo que hay una forma mejor de hacer esto" o "no estoy de acuerdo con esta estrategia", promoviendo la disensión constructiva.



Acción de RR.HH. en esta etapa: Crear canales y metodologías formales para la disruptión. Esto puede ser a través de hackathons internos, programas de innovación inversa donde los empleados cuestionan las decisiones estratégicas recientes, o la introducción de roles como el de Devil's Advocate en las reuniones de alto nivel, cuyo desempeño se evalúa en función de la calidad del desafío que genera. La implementación exitosa de este modelo transforma la cultura de una que gestiona personas a una que gestiona el ecosistema de la excelencia, entendiendo que solo el Challenger safety es capaz de generar la innovación continua requerida para el alto rendimiento.

Una hoja de ruta para llevar la seguridad psicológica de la teoría a la práctica

El rol de la Dirección de Recursos Humanos es esencialmente arquitectónico, ya que es su responsabilidad la de diseñar los procesos y la cultura que permitan florecer la seguridad psicológica a través de tres palancas:

- **1. El liderazgo: de la jerarquía al facilitador.** El líder es el principal modelador de la seguridad psicológica. RR.HH. debe enfocar la formación directiva en tres comportamientos clave:
 - **Humildad situacional:** Los líderes deben enmarcar el trabajo como un problema de aprendizaje, no solo de ejecución. Esto significa decir: "Sé que no tengo todas las respuestas. Necesito sus aportaciones y crítica para tener éxito".
 - **Invitación a la participación:** Crear un vacío para que los demás hablen. Esto se logra haciendo preguntas abiertas y genuinas. ¿Qué falló en el proceso y qué hemos aprendido de ello? ¿Qué riesgos o puntos ciegos creen que estamos pasando por alto con este plazo? ¿Podrías ayudarme a entender mejor? Un líder debe ser el último en hablar en una sesión de brainstorming.
 - **Respuesta productiva al fracaso:** Cuando ocurre un error, la respuesta del líder define la cultura. RR.HH debe estandarizar los post-mortems sin culpa (Blameless Post-Mortems), utilizando el espectro de errores de Amy Edmondson para diferenciar la respuesta adecuada del liderazgo. La clave es distinguir la intención del resultado para determinar la respuesta correcta:
 - **Fallos inteligentes (intelligent failures):** Errores cometidos en la "zona de aprendizaje", es decir, cuando se está innovando, experimentando o enfrentando una situación novedosa o ambigua. Son fallos con buena intención y alto valor de aprendizaje. Se deben tratar con curiosidad, reflexión y celebración del esfuerzo por la exploración, sin castigar el resultado negativo.
 - **Fallos básicos (basic failures):** Errores previsibles causados por inatención, falta de habilidad, distracción o un diseño deficiente del flujo de trabajo (fallo del sistema). Tienen baja intención de riesgo, pero bajo valor de aprendizaje una vez que se han identificado. La respuesta debe ser la mejora del sistema (mediante checklists o automatización) o el entrenamiento específico (formación), no la culpa individual.
 - **Fallos reprendibles (blameworthy failures):** Acciones con mala intención, como la violación consciente de reglas, la negligencia grave o la toma de riesgos injustificados (desviación intencional). Solo este tipo de error (que es el menos frecuente) justifica una reprimenda o acción disciplinaria, ya que no existe valor de aprendizaje que compense la falta de ética o el desprecio por la seguridad.

2. Diseño de procesos: inclusión en el ciclo de vida del empleado. La seguridad psicológica debe integrarse en la metodología de RR.HH.:

- **Selección:** Evaluar, no solo la competencia técnica, sino la "humildad de conocimiento" y la habilidad para manejar la disensión constructiva. Se deben introducir preguntas conductuales específicas: "¿Cuéntame una ocasión en la que desafiaste una idea de tu jefe y cuál fue el resultado?"
- **Evaluación del desempeño:** Introducir métricas de comportamiento que valoren la "ayuda ofrecida" y la "colaboración" por encima del éxito individual aislado. Los feedbacks de 360 grados deben incluir preguntas explícitas sobre si el compañero se sintió seguro al interactuar con el evaluado y si promueve activamente el challenger safety.
- **Gestión del riesgo:** La seguridad psicológica contribuye a desarrollar una cultura de prevención. Implementar canales de reporting anónimos para preocupaciones de proceso o ética, garantizando la no represalia como política empresarial innegociable.

3. La medición y la analítica de personas. No se puede gestionar lo que no se mide. RR.HH. debe ir más allá de las encuestas tradicionales.

- **Encuestas específicas:** Utilizar el instrumento de 7 preguntas de Amy Edmondson (o su equivalente adaptado) para medir la Seguridad psicológica a nivel de equipo, no solo organizacional. La variable clave no es el promedio general, sino la dispersión entre equipos.
- **Correlación con el rendimiento (people analytics):** La función de People Analytics debe conectar las puntuaciones de SeguridadCalidad: Cruce de bajas puntuaciones de seguridad psicológica con un aumento en la tasa de defectos, reclamaciones de clientes o errores de producción en el mismo equipo.
 - **Retención:** La seguridad psicológica alta correlaciona con una menor intención de abandono y una mayor retención de talento clave.
 - **Ejecución:** Conectar las puntuaciones con el cumplimiento de los OKRs del equipo. Esto transforma la seguridad psicológica de una métrica de cultura a una métrica de negocio clave.

Conclusión: la seguridad psicológica como ventaja competitiva

La gestión de personas ha evolucionado desde el simple cumplimiento de normas laborales hasta el diseño de experiencias, y en el corazón de esta evolución, la seguridad psicológica se revela como el factor de diseño más potente.

Permitir que las personas se sientan seguras para ser vulnerables, preguntar, y desafiar no es un acto de altruismo, sino un imperativo estratégico. Al institucionalizar las cuatro etapas (inclusión, aprendizaje, contribución y desafío), la

Dirección de RR.HH. no solo construye un entorno de trabajo más humano, sino que arma a la organización con la agilidad y la capacidad de auto-corrección necesarias para operar con alto rendimiento en el siglo XXI. La seguridad psicológica es el terreno fértil de esa cultura, demostrando ser un pilar fundamental, aplicable en cualquier cultura u organización sin distinción de nivel jerárquico¹. Este es el desafío y el privilegio de diseñar la excelencia.

Nota: La seguridad psicológica no implica la ausencia de conflicto, sino la creencia de que se puede hablar sobre el conflicto de manera segura y constructiva, sin temor a consecuencias negativas. Este concepto ha demostrado ser fundamental en cualquier cultura, independientemente de si es muy jerárquica o no.

Bibliografía:

- [American Psychological Association \(2024\). Work in America 2024 Report.](#)
- [BetterUp. \(2023\). What is psychological safety at work and why does it matter?.](#)
- Clark, T. R. (2020). The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation. Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons.
- [Gallup. \(s.f.\). How to improve employee engagement in the workplace. Consultado en](#)
- Goffman, E. (2021). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu editores.

El autor

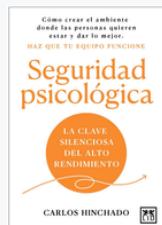
Carlos Hinchado es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, con un PDD en IESE y Coaching Ejecutivo en IE Business School. Desde hace más de una década impulsa la transformación cultural y el liderazgo como fundador de Navitas for Change.



Ficha técnica: Seguridad psicológica. LID Editorial. 152 págs.

¿Qué tienen en común los equipos que innovan, aprenden con rapidez y logran resultados extraordinarios? La clave está en un entorno donde las personas pueden opinar con libertad, expresar dudas sin temor, proponer ideas arriesgadas sin ser juzgadas y reconocer errores sin sentirse vulnerables. Lejos de ser una utopía, esta cultura de apertura y confianza es el verdadero motor del alto rendimiento, la colaboración auténtica y la innovación sostenida.

Basado en años de investigación, este libro revela por qué la seguridad psicológica es el mayor indicador del desempeño de un equipo. Sin ella, el silencio se instala, la confianza se erosiona, la creatividad se apaga y la innovación se detiene. Con ella, las conversaciones giran en torno a lo que realmente importa, los errores se transforman en aprendizajes y cada persona aporta lo mejor de sí misma.



A través de múltiples ejemplos y casos reales -incluyendo empresas como Google- aprenderás qué la impulsa, qué tipo de liderazgo la fomenta y cómo crear un ambiente y una cultura de trabajo en la que los equipos quieran estar y crecer.

Ejerce
la libertad
de aprender



<https://www.observatoriorh.com/>



[LinkedIn](#)

ORH es una plataforma que genera, reúne y comparte conocimiento experto
para los profesionales de la gestión de personas en las organizaciones.

