

ESCUELA DE NEGOCIOS



UNIVERSIDAD
TORCUATO
DI TELLA

**“INFLUENCIA DE LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA
EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL”**

CURSO: MBA 2019

ALUMNO: FRANCO DAVID GOLLO

TUTOR: HERNAN MANFREDI

Buenos Aires, Argentina
Abril 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Benjamín y Felipe, mis hijos, por su amor y aguante en todo este camino recorrido.

A Florencia quien me dio dos hermosos hijos y me acompañó en todas mis búsquedas.

A mi mamá Mirta y a mis hermanos Lázaro, Bettina y Jesús por su respaldo de principio a fin para poder realizar este desafío.

A mi papá Francisco quien me enseñó que la voluntad y la determinación marcan tu camino.

A Victoria, mi pareja, por la fuerza que supo compartir conmigo en cada momento de esta maestría.

Al GRUPO 8: Marisa de Jesús, Martín Ferraro, Miguel Velarde, Gonzalo Fernández, Federico Castiglione y Ezequiel Alonso, quienes me enseñaron que en equipo todo se puede.

A mi tutor Hernán Manfredi, quien con su paciencia y entrega pudo enfocarme para poder realizar esta tesis.

A Carlos y Julieta quienes me brindaron la confianza para entrar en la UTDT y su dedicación para poder realizar esta tesis.

Franco D. Gollo

RESUMEN

La seguridad psicológica es una herramienta clave a la hora de crear valor en las organizaciones. Vivimos en un mundo complejo, ambiguo y cambiante, donde deben realizarse cambios para poder, no solo subsistir, sino progresar constantemente.

El valor de la seguridad psicológica llevó a grandes empresas a emplear recursos para estudiarla, entenderla y encontrar la forma de sistematizarla. También llevó a grandes autores a incluirla en sus estudios en los últimos años.

Si bien es una herramienta en apariencia ajena al ámbito empresarial, en las últimas décadas no fueron pocas las corporaciones que encontraron pautas y procedimientos para su aplicación concreta en todos los ámbitos del trabajo.

Para su desarrollo es fundamental el papel del líder, quien debe adquirir la capacidad para reconocer los retos, establecer y motivar a que se establezcan cambios, así como también debe ser capaz de propiciar un ambiente psicológicamente seguro para que todos y cada uno de los integrantes de una determinada organización, ya sea ésta pequeña, mediana o grande, se sientan estimulados, libres y protegidos a cada momento.

Es así como el objetivo de esta tesis es presentar un análisis acerca de la influencia de la seguridad psicológica en el cambio organizacional, basándonos sobre todo en el profundo estudio realizado por la profesora Amy Edmondson.

A través de un Marco Teórico explorado y analizado, más el aporte de una metodología basada en el estudio de casos y la realización de encuestas, pude acceder a la demostración de que la seguridad psicológica es clave para atravesar los cambios que debe enfrentar una organización y esto puede implementarse de la mano de un liderazgo coherente y humano.

Las palabras claves del presente trabajo de investigación son:

- Seguridad Psicológica,
- Cambio organizacional,
- Cambios Adaptativos.

INDICE

INTRODUCCIÓN -----	6
MARCO TEÓRICO -----	9
CAPITULO 1. LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO -----	9
1.1. Hitos en el desarrollo del concepto -----	10
1.2. Qué es la seguridad psicológica -----	11
1.2.1. La Organización sin miedo -----	12
1.3. Qué NO es la Seguridad Psicológica-----	15
1.4. Proyecto Aristóteles-----	16
1.4.1. Los mejores equipos y las normas grupales -----	18
1.4.2. Características de un equipo exitoso -----	20
1.5. Seguridad Psicológica y rendimiento -----	22
1.5.1. Seguridad Psicológica y compromiso por los resultados -----	23
1.6. Aprendizaje y fracaso -----	24
1.7. Conclusiones del capítulo -----	26
CAPITULO 2 – EL IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PERSONAS -----	28
2.1. Qué es el cambio organizacional-----	29
2.1.1. Comportamiento organizacional -----	29
2.1.2. Factores que impulsan al cambio -----	30
2.1.3. Elementos del cambio organizacional -----	30
2.2. Tipos de cambio -----	31
2.2.1. Cambios Técnicos -----	32
2.2.2. Cambios Adaptativos -----	32
2.3. Gestión del cambio organizacional -----	34
2.4. Resistencia al cambio -----	36
2.4.1. Barreras y factores -----	37
2.4.2. Mapa de los sentimientos -----	38
2.5 Conclusiones del capítulo -----	40
CAPITULO 3 – RELACIÓN ENTRE SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL -----	42
3.1. Los cambios y la seguridad psicológica-----	43

3.2. Salida - Voz - Lealtad-----	44
3.3. Crisis y liderazgo-----	45
3.4. Herramientas del líder para construir seguridad psicológica en el cambio organizacional-----	47
3.4.1. Preparar el escenario para la seguridad psicológica -----	47
3.4.2. Invitar a participar para que la gente responda-----	49
3.4.3. Responder de manera productiva -----	50
3.5. Conclusiones del capítulo -----	52
METODOLOGIA -----	54
CAPITULO 4 -----	54
4.1. ENCUESTAS -----	55
4.1.1. Gráficos e interpretación de resultados -----	56
4.2. ESTUDIO DE CASOS -----	66
4.2.1. CASO 1. Pixar Animation Studios-----	66
4.2.1.1. A qué se dedica la organización -----	66
4.2.1.2. Contexto y situación al momento del cambio-----	67
4.2.1.3. Abordaje de la seguridad psicológica -----	67
4.2.1.4. Resultados obtenidos -----	69
4.2.2. CASO 2. Barry-Wehmiller -----	70
4.2.2.1. A qué se dedica la organización -----	70
4.2.2.2 Contexto y situación al momento del cambio -----	70
4.2.2.3. Abordaje de la seguridad psicológica -----	71
4.2.2.4. Resultados obtenidos -----	73
4.2.3. CASO 3. DaVita Kidney Care -----	74
4.3.1. A qué se dedica la organización-----	74
4.3.2. Contexto y situación al momento del cambio -----	74
4.3.3. Abordaje de la seguridad psicológica -----	75
4.3.4. Resultados obtenidos -----	77
4.3. CONCLUSIONES DE LA METODOLOGIA-----	79
5. CONCLUSIONES GENERALES -----	81
BIBLIOGRAFIA-----	87

INTRODUCCIÓN

Así como el motor del crecimiento en la revolución industrial fue la estandarización con los trabajadores; el crecimiento hoy en día está impulsado por las ideas y el ingenio. Las personas deben ser incansablemente motivadas y estimuladas a llevar su talento al trabajo y colaborar entre sí para resolver problemas y realizar un trabajo que está en perpetuo cambio.

Las organizaciones actuales deben hallar nuevas formas de crear valor y continuar buscándolas e incorporándolas para prosperar a largo plazo.

La creación de valor comienza permitiendo que cada persona utilice el talento y el conocimiento con el que cuenta y a su vez motivándolos para que lo hagan. Para esto los individuos deben sentirse en un clima cómodo, donde expresarse y ser ellos mismos, compartir sus preocupaciones, errores, conocimientos, e ideas sin miedo, sin culpa, sin ser humillados. Un lugar donde esto transcurre es uno con un clima psicológicamente seguro.

La economía moderna es el resultado de la interdependencia de acciones y decisiones, por lo que la mayoría de los trabajos requieren que las personas interactúen para resolver estas interdependencias cambiantes. El trabajo en equipo sería como el arte de comunicarse y combinarse entre ellos más allá de los límites (experiencia, estatus, distancia).

Tanto el trabajo en equipo como el trabajo individual resulta más eficaz y se desarrolla mucho mejor en lugar de trabajo con seguridad psicológica.

En un clima psicológicamente seguro, la gente no se ve obstaculizada por el miedo interpersonal, este se minimiza de manera que el rendimiento del equipo y de la organización se puede maximizar en un mundo de conocimiento intensivo.

La seguridad psicológica **es una fuente crucial de creación de valor** en las organizaciones que operan en un entorno complejo y cambiante.

Si los líderes quieren potenciar el talento individual y colectivo, deben fomentar un clima psicológicamente seguro para que los integrantes de la organización puedan contribuir con ideas, compartir información y reportar errores.

El concepto y las ideas relacionadas con la seguridad psicológica, recibieron un importante impulso de la mano de Charles Duhigg, quien publicó un artículo informando sobre una

investigación realizada en Google, conocida como Proyecto Aristóteles, que se dedicó a estudiar los comportamientos de los equipos de trabajo para conocerlos, entender su manera de colaborar y cómo esto impacta en la efectividad. Los investigadores se encontraron con el concepto de seguridad psicológica en artículos académicos y pudieron comprender y encajar todas las piezas de la investigación. Concluyeron que la seguridad psicológica era la más importante de las dinámicas encontradas y que los demás comportamientos eran insuficientes si los miembros del equipo carecían de seguridad psicológica. Ahondaremos más sobre esto en el capítulo 1.

Como figura en el título de esta tesis, se plantea el estudio de la influencia de la seguridad psicológica en el cambio organizacional.

El cambio organizacional es estudiado a través del comportamiento organizacional. Este a su vez, es un campo del conocimiento que toma herramientas de varias disciplinas, como la psicología, la antropología, la sociología, y las relaciona para entender el comportamiento de las personas en las organizaciones. El hecho de no comprender a una persona dentro de una organización, afecta el desempeño no solo de la organización, sino también a las actitudes de cada persona hacia la organización de la cual forman parte. Entonces cuando tenemos preguntas sobre las motivaciones de los empleados, si su sueldo es acorde, o acerca de la configuración óptima de equipos de trabajo, etc., podemos recurrir a las observaciones sistemáticas realizadas y tratar de entender las correlaciones y las causalidades para diseñar ambientes de trabajo mucho más favorables.

Para comprender qué es el **cambio** organizacional, deben mencionarse dos tipos de cambio como explica R. Heifetz: por un lado, **los cambios técnicos**, en los cuales frente a un problema, los líderes, expertos y autoridades aplican los conocimientos y técnicas que se poseen. Por otro lado, **los cambios adaptativos**, en los que hay que aprender nuevas formas de hacer las cosas, y son realizados por todas aquellas personas que tienen que cambiar. Aquí es fundamental la motivación al aprendizaje y los cambios, sobre todo para abordar preguntas complejas como "¿quién soy?" y "¿en quién debo convertirme?" porque, como veremos en el capítulo 2, estos cambios tan profundos, traen aparejadas diferentes barreras, lo que autores como R. Kegan llaman *Inmunidad al cambio*.

Como la satisfacción laboral tiene una relación muy importante con el desempeño, el compromiso y la efectividad de las personas en las organizaciones, el comportamiento organizacional ha estudiado también el concepto de trabajo con propósito. Este aparece

cuando las personas ven una conexión entre su trabajo y un propósito de vida más trascendente, cuando encuentran felicidad, autonomía y dignidad.. Encontrarlo trae no solo mayor motivación y compromiso, sino menos ausencias y menor rotación del personal.

Al empezar a ver estos conceptos, vamos entendiendo que tanto en las situaciones de cambio organizacional (sobre todo cambios adaptativos), como en la eficacia del trabajo en equipo, un factor fundamental, quizás el más importante, es un ambiente psicológicamente seguro.

Objetivo general

Esta tesis tiene como objetivo brindar un estudio acerca de la importancia e influencia de los ambientes psicológicamente seguros en el cambio organizacional.

Objetivos específicos

1. Definir con claridad lo que es la seguridad psicológica.
2. Identificar las variables que están incorporadas en la seguridad psicológica.
3. Reconocer herramientas para mejorar la seguridad psicológica de los equipos de trabajo.
4. Brindar un análisis sobre el cambio y el comportamiento organizacional en relación a la seguridad psicológica del ambiente laboral.
5. Comprender qué es trabajo con sentido y su importancia en el desarrollo del trabajador.

Preguntas

Se proponen una serie de preguntas que se buscan responder a lo largo de este trabajo:

1. ¿Qué es un ambiente psicológicamente seguro?
2. ¿Cómo afecta la seguridad psicológica al rendimiento?
3. ¿Qué son los cambios organizacionales?
4. ¿Cómo se trabajan los cambios organizacionales?
5. ¿Cuál es la relación entre seguridad psicológica y cambios organizacionales?

Marco teórico

El abordaje de este tema se basa principalmente en el trabajo de **A. Edmondson**, académica de Harvard que desarrolló contemporáneamente este insight.

Dentro del **Marco Teórico** los capítulos desarrollarán los siguientes temas:

- **Capítulo 1:** Se despliega el concepto de seguridad psicológica, su importancia y diferencias con ambientes donde no existe. Algunos autores y estudios en los que se basa este capítulo son: A. Edmondson, E. Schein, Proyecto Aristóteles.

- **Capítulo 2:** Se desarrolla el concepto de cambio organizacional, y su relación con otros conceptos como comportamiento organizacional y resistencia al cambio. Algunos autores a mencionar son: R. Heifetz, M. Linsky y R. Kegan.

- **Capítulo 3:** Aquí se analiza la relación entre seguridad psicológica y cambio organizacional. Algunos autores mencionados son: L. Festinger y A. Hirschman.

Marco empírico

Esta tesis es de base descriptiva, apunta a mostrar la relación causa-efecto del tema tratado. En cuanto a la investigación de campo se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Estudio de casos:** Se analizarán tres casos de organizaciones, dentro del parámetro de las variables de la seguridad psicológica.

- **Encuestas:** Realizadas a líderes y personal de diferentes equipos de distintas organizaciones. El propósito de estas es comprender como es la realidad de hoy en distintas organizaciones.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

LA IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

El objetivo de este capítulo es presentar y desarrollar el concepto de seguridad psicológica. Como por ejemplo: qué significa, cómo lograr un ambiente psicológicamente seguro y otros conceptos fundamentales, abarcando estudios y teorías de diversos autores fundamentales para comprender el concepto, pero sobre todo, utilizando los estudios de Amy Edmondson, quien fue de alguna manera la persona que hizo el aporte más significativo para la comprensión y puesta en funcionamiento de estas teorías dentro de las organizaciones.

1.1. Hitos en el desarrollo del concepto

Muchos autores mencionan que la primera vez que se nombró el concepto de "Seguridad Psicológica" es por el año 1965. Edgar Schein y Warren Bennis, (profesores del Instituto Tecnológico de Massachusetts), escribieron en un libro llamado "*Cambio personal y organizativo a través de métodos de grupo*" sobre la importancia de la seguridad psicológica para ayudar a las personas a afrontar la incertidumbre y la ansiedad del cambio organizativo, como también superar la actitud defensiva y la "ansiedad de aprendizaje" que se enfrentan en el trabajo, sobre todo cuando algo no sale de acuerdo a lo planeado.

Luego este concepto tuvo un impulso arrollador de la mano de Google y el "Proyecto Aristóteles" en el año 2012, quienes en busca de un equipo de trabajo ideal, se dedicaron a estudiar los comportamientos y reglas a las que se adhiere un grupo. Concluyeron que la seguridad psicológica era la más importante de las dinámicas de comportamiento que habían encontrado. Este caso está expuesto en detalle en el punto 1.4.

Como se relata en la introducción del capítulo, el aporte fundamental en la actualidad viene de la mano de la Profesora en Harvard Business School, Amy Edmondson, quien se dedicó a estudiar el trabajo en equipo y en desarrollar los conceptos de cambio y seguridad psicológica en profundidad. La profesora Edmondson imparte cursos de MBA y Educación Ejecutiva y Gestión en liderazgo, Efectividad de equipo, aprendizaje organizacional, y un curso de doctorado en métodos de investigación de campo.

1.2. Qué es la Seguridad Psicológica

Según Amy Edmondson (2018) "*La seguridad psicológica es la creencia de que el entorno de trabajo es seguro para asumir riesgos interpersonales*".

Esto se refiere a que las personas se sienten capaces de exponer ideas y dudas; están cómodas compartiendo preocupaciones o errores; no se ven obstaculizadas por el miedo interpersonal, ya que no serán ignoradas, no habrá castigo, humillación ni represalias por expresarse.

En un mundo cambiante como el de hoy, no basta con contratar a personas inteligentes o a personas motivadas, ya que no siempre pueden aportar lo que saben cuándo es necesario, a veces porque no reconocen la necesidad de sus conocimientos, otras porque no quieren destacar, no quieren ofender al jefe, y por sobre todo, por temor a equivocarse. Para que el trabajo del conocimiento progrese, es necesario que las personas se sientan capaces de expresarse.

La seguridad psicológica se ve en una organización cuando las personas dentro de esta, confían, se respetan mutuamente y se sienten capaces de ser sinceras. Tiene que ver con la percepción que tienen los empleados de contar con un marco de contención y cuidado. Esto brinda el contexto para tomar riesgos, y así maximizar el rendimiento de un equipo y de la organización.

En un ambiente de estas características, empiezan a verse resultados como por ejemplo, una rápida comunicación de los errores para que puedan tomarse medidas correctivas sin demora, una coordinación fluida entre equipos y departamentos, y el hecho de compartir ideas potencialmente innovadoras. Poder utilizar y compartir el talento es la base para crear valor en una organización que opera en un mundo cambiante, donde el crecimiento está impulsado por las ideas y el ingenio. Por lo que la seguridad psicológica es también una fuente crucial de creación de valor.

Una encuesta (Gallup -2017) mostró que solo 3 de cada 10 empleados sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta en el trabajo. Calcularon que moviendo esa proporción a 6 de cada 10 empleados, las organizaciones podrían conseguir una reducción del 27% en la rotación de personal, una reducción del 40% en los incidentes de seguridad y un aumento del 12% en la productividad.

1.2.1. La Organización Sin Miedo

Un ambiente con alta seguridad psicológica es lo que se llama Organización sin Miedo.

El miedo limita nuestra capacidad de pensamiento y acción, e inhibe el aprendizaje, incluso para aquellos con más talento. Los líderes de hoy deben estar dispuestos a asumir la tarea de expulsar el miedo de la organización para crear las condiciones de aprendizaje, innovación y crecimiento. Investigaciones en neurociencia muestran que el miedo consume recursos fisiológicos, perjudicando el pensamiento analítico, la visión creativa y la resolución de problemas.

Sea cual sea el trabajo que se desempeña, el estatus o el género, todas las personas aprenden a gestionar el riesgo interpersonal desde temprana edad. Por ejemplo, desde que en la escuela los niños empiezan a registrar que aquello que los demás piensan de ellos, es importante, y aprenden a disminuir el riesgo de rechazo o desprecio.

Ninguna persona tiene la intención de parecer ignorante o inútil, por el contrario, tratan de evitar de alguna manera el riesgo interpersonal, el cual no siempre es de forma consciente. Entonces, para no parecer ignorantes se prefiere no hacer preguntas, para no parecer incompetentes se decide no admitir errores, para no ser etiquetados negativamente se prefiere no opinar, o para no dañar las relaciones laborales e incluso para auto-protegerse (por ejemplo para no quedarse sin trabajo), se decide directamente no hablar.

Esto es "natural" en la mayoría de los lugares de trabajo. Hay personas que pueden tener ideas o soluciones que el resto no, pero por miedo a estar equivocados o ser ignorados, se acostumbran a permanecer en silencio (esto incluye la comunicación electrónica).

El problema es que, aunque estos comportamientos mantienen a esas personas a salvo, no solo hace que se repriman sugerencias para mejorar un proceso de trabajo y a la organización misma, sino que además ocasionan grandes caídas en el rendimiento laboral y terminan en una completa insatisfacción personal. Esta cadena de comportamientos puede terminar por poner en riesgo incluso a la organización, ya que, por ejemplo, el miedo a hablar puede provocar accidentes que en realidad eran evitables.

Lo que agrava esta situación es que muchos directivos siguen utilizando el miedo para motivar (lo hagan de manera consciente o inconsciente), creyendo que así las personas se esforzarán por evitar consecuencias desagradables, y solo ocurrirán cosas positivas. Pero

para que esto suceda, el trabajo debería ser extremadamente sencillo, haciendo poco probable que el trabajador se encuentre con algún problema o quiera mejorar algo.

Sin embargo, donde la colaboración, y la innovación son necesarias, también lo es el aprendizaje, por lo tanto, el miedo no funciona para lograr los objetivos. En cambio, un alto grado de seguridad psicológica impulsa a las personas a adoptar conductas de aprendizaje, a compartir información, a pedir ayuda o a experimentar, logrando empleados comprometidos y satisfechos, apasionados con su trabajo, con voluntad para poner esfuerzos adicionales en su trabajo, que, como veremos más adelante al hablar de rendimiento, afecta de manera positiva a su trabajo, a su equipo y a toda la organización.

Miedos a vencer

Estos son los miedos más marcados que pueden verse en contextos con baja seguridad psicológica, donde las personas priman protegerse de ser juzgadas a participar o aportar.

- 1°- El miedo a equivocarse.
- 2°- El miedo a decir no sé.
- 3° - El miedo a hacer preguntas.
- 4- ° El miedo a ofrecer ideas que desafíen o confronten el statu quo.

Cada vez que esto sucede se pierden valiosísimos aprendizajes para todos los integrantes de la organización. Esto hace que se deje de innovar y de dar ideas muy valiosas que podrían cambiar las reglas del juego, o simplemente sea una señal a tiempo para frenar amenazas o problemas que podrían pasar a mayor, incluso prevenir accidentes. Debe entenderse que desde que aprendemos a gestionar el riesgo interpersonal, el silencio se vuelve instintivo y seguro; ya que ofrece beneficios inmediatos de autoprotección, y esto le concede un poder. Por lo tanto, en general, las personas en las organizaciones no toman riesgos interpersonales espontáneamente.

Por otro lado, las creencias negativas sobre el hecho de expresarse pueden hacer más difícil lograr la productividad, la innovación o el compromiso de los empleados.

Esto pone de manifiesto lo fundamental qué es la responsabilidad del liderazgo para lograr entornos de trabajo psicológicamente seguros.

Teorías implícitas de la voz

En las investigaciones realizadas por Amy Edmondson (1999) también se descubrieron algunas creencias comunes -y en general asumidas- sobre cuando es y cuando no es apropiado hablar con los altos cargos de una organización. Las llamó "Teorías implícitas de la voz". Algunos ejemplos se expresan en el siguiente cuadro:

Reglas que rigen al momento de hablar o de permanecer en silencio	Ejemplos de creencias
No critique algo que el jefe pudo haber ayudado a crear	"Es riesgoso, ya que los jefes pueden sentir que soy problemático por presentar sugerencias." "El jefe puede haber creado estos procesos y puede ofenderse porque está apegado a ellos".
No hable a menos que tenga datos sólidos	"Presentar una idea poco desarrollada y poco investigada, nunca es una buena idea" "Estoy cuestionando sus ideas y más vale que tenga pruebas para respaldar mis afirmaciones"
No hable si el jefe del jefe está presente	"Si hay presente un individuo de mayor nivel es arriesgado, porque mi jefe directo puede sentir que estoy pasando por encima de él" "Los directivos odian que se les ponga en un aprieto delante de los demás. Es mejor informarle a solas para que no quede mal delante del grupo"
Hablar conlleva consecuencias para la carrera	"Detener o criticar un proyecto podría ser el fin de mi carrera" "Las consecuencias serán malas porque los jefes se resentirán al corregirlos".

Cuadro 1 - Ejemplos de Teorías de la Voz - Fuente: The Fearless Organization - A. Edmondson (2018)

El Profesor Dan Cable en el Harvard Business Review dice: "El poder ... puede hacer que los líderes se obsesionen demasiado con los resultados y el control", aumentando inadvertidamente "el miedo de la gente -miedo a no alcanzar los objetivos, miedo a perder

las primas, miedo a fracasar- y como consecuencia..... su impulso para experimentar y aprender es sofocado."

Estar demasiado seguro o simplemente ser arrogante puede tener efectos similares: aumentar el miedo, reducir la motivación e inhibir la toma de riesgos interpersonales.

1.3. Que NO es la Seguridad Psicológica

"La seguridad psicológica no es la inmunidad a las consecuencias, ni un estado de alta autoestima" Amy Edmondson (2018). Esto se refiere a que en las organizaciones con alta seguridad psicológica, las personas saben que pueden fallar, que pueden recibir comentarios desfavorables sobre su rendimiento y que pueden perder su trabajo debido a los cambios en el entorno del sector o a la falta de necesidad en su función.

"La seguridad psicológica no consiste en ser amable" Amy Edmondson (2018). Esto significa a que la gente no tiene que estar siempre de acuerdo con los demás por amabilidad, tampoco quiere decir que deban ofrecer apoyo o elogios a todo lo que un líder diga si no se está de acuerdo. Incluso podría decirse que es lo contrario a esto: la seguridad psicológica tiene que ver con la franqueza y la honestidad, posibilitando el desacuerdo productivo y el libre intercambio de ideas.

"La seguridad psicológica no es un factor de personalidad" Amy Edmondson (2018). Muchas veces se piensa que la expresión es un sinónimo de extroversión y que la gente no habla en el trabajo porque es tímida o carece de confianza, o porque prefiere mantenerse al margen. Sin embargo, los estudios e investigaciones han ido mostrando que la seguridad psicológica en el trabajo no está relacionada con la introversión y la extroversión; sino que se refiere a un clima laboral, que afecta a personas con diferentes personalidades. Por lo tanto, debe hacerse hincapié que en un clima psicológicamente seguro, las personas se expresarán independientemente si son extrovertidas o introvertidas

"La seguridad psicológica no es sólo otra palabra para la confianza" Amy Edmondson (2018). Más allá que se relacionan, no son lo mismo. La diferencia fundamental es que la confianza se refiere a las interacciones entre dos individuos, existe en la mente de una persona (es decir, se puede tener confianza en una organización o en un individuo y no en otro). En cambio la seguridad psicológica se da a nivel grupal, son percepciones similares

dentro de los integrantes del grupo (por ejemplo, apreciaciones afines sobre si el clima es o no psicológicamente seguro).

"La seguridad psicológica no implica seguridad o comodidad". Amy Edmondson (2018). Es fundamental comprender que no se trata de estar en un estado donde todo se pase por alto para estar tranquilos o agradar. Al contrario, está relacionado con la franqueza y con la voluntad de participar en los conflictos para aprender de los puntos de vista y de los comportamientos y ayudar a la organización que también aprenda.

La seguridad psicológica no es "un trámite". Como puede verse, crear seguridad psicológica requiere esfuerzo y habilidad. Puede verse también que el trabajo del líder nunca termina. Ya que no se trata de llegar a ese estado y seguir adelante sin volver a prestarle atención. Construir y fortalecer un entorno de trabajo donde las personas pueden aprender, innovar y crecer es un trabajo permanente, pero extremadamente significativo.

1.4. Proyecto Aristóteles

Para ilustrar lo que significa la seguridad psicológica, el principal ejemplo es el "Proyecto Aristóteles" (2012): la investigación secreta de Google en busca de equipos perfectos.

En "El modelo Google", Bernard Girad (2009) describe a esta empresa como una *"máquina de innovar. Para nadie es novedad que el gigante tecnológico es la empresa ícono de la economía de las ideas. Una de las claves de su éxito es la revolución administrativa que sorprende al mundo"*.

El Proyecto Aristóteles buscó comprobar lo que cita el filósofo y científico en sus escritos de Metafísica: "El todo es mayor que la suma de sus partes". Google se propone crear una estrategia para lograr equipos de trabajo que funcionen con excelencia para luego replicar el modelo en todos los equipos de su compañía. Para esto realizaron una investigación secreta por más de dos años y analizaron el comportamiento de más de 100 equipos de personas de la empresa.

Muchas de las organizaciones más exitosas de hoy, pudieron darse cuenta que para mejorar el desempeño de sus trabajadores, no es suficiente analizarlos individualmente. Vivimos en

un mundo donde las relaciones de mercado son cada vez más globalizadas y complejas, y el trabajo fuerte se desarrolla en equipo.

El primer paso para saber qué hace que un equipo sea efectivo es entender qué es un equipo, a diferencia de **los grupos de trabajo**, que son menos interdependientes, se basan en la jerarquía organizacional y cuentan con reuniones periódicas para compartir información; **los equipos** son altamente interdependientes: planifican el trabajo, resuelven problemas, toman decisiones y revisan sus proyectos en pro de un fin particular. Sus miembros se necesitan unos a otros para hacer el trabajo.

Presentación al mundo

El envío para que se conociera el Proyecto Aristóteles vino de la mano de Charles Duhigg, quien en el año 2016 publicó un artículo en The New York Times llamado "*La búsqueda de Google del equipo perfecto*", donde entrevista a varios miembros de esta empresa, que cuentan la experiencia en los años de investigación.

Una de las personas entrevistadas fue Julia Rozovsky. Ella cuenta que ingresó en la Yale School of Management y cuando llegó al campus, entró en un grupo de estudio: "*Hay mucha gente que dice que sus mejores amigos de la universidad son los que hicieron en los grupos de estudio. En mi caso no fue así. Al contrario*". El grupo de estudio se convirtió en una fuente de estrés para ella. Siempre sentía que tenía que demostrar quién era. Las dinámicas de grupo la llevaban al límite. Así que empezó a buscar otro grupo al que unirse. Se sumó a uno para participar en "competiciones de caso" en las que se proponían soluciones a problemas de negocios del mundo real, ante un grupo de jueces que las evaluaban y premiaban. Los miembros de este equipo tenían profesiones variadas: un oficial del ejército, una investigadora, el director de una organización sin fines de lucro y una consultora de un programa de refugiados. Pese a sus experiencias disímiles, todos conectaron inmediatamente. A Rozovsky le parecía extraño que su experiencia con los grupos fuera tan dispar. Ambos estaban formados por gente brillante y extrovertida. Pero había muchas diferencias en las relaciones al estar manera individual con cada integrante que al estar en equipo, y esto se daba en ambos grupos, pero sobre todo en el de Yale.

Rozovsky decidió estudiar las tendencias de comportamiento de las personas. Tras graduarse, Google la contrató y entró a formar parte del Proyecto Aristóteles.

1.4.1. Los mejores equipos y las normas grupales

Los investigadores del proyecto estudiaron escritos académicos de los últimos cincuenta años sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo, para poder luego examinar los equipos de Google. Algunas de las preguntas que se hicieron fueron: ¿Los mejores equipos estaban constituidos por personas que compartían intereses? ¿Todos se motivaban con el mismo tipo de recompensas? ¿Socializan fuera de la oficina? ¿Tenían la misma formación? ¿Era mejor que los miembros de un equipo fueran tímidos o abiertos?

Abeer Dubey, uno de los responsables del departamento de análisis humano de la empresa, dice que “*en Google se nos da bien encontrar pautas. Y aquí no las había*”.

Por su parte, Rozovsky siguió buscando lo que se conoce como “**normas grupales**”: son las tradiciones, pautas de comportamiento y reglas no escritas que regulan cómo nos comportamos cuando estamos juntos, y tienen profunda influencia en las personas. Los miembros de un equipo pueden comportarse de una manera como individuos en un momento determinado, pero cuando se juntan entre sí, las normas del grupo suelen pasar por encima de las preferencias individuales.

Los investigadores comenzaron a analizar los datos recabados en busca de estas normas, ya que entendieron que comprenderlas y ser capaces de influir sobre ellas, sería fundamental para mejorar el desempeño de los equipos. Pero era necesario descubrir **cuáles eran las normas más importantes**. Habían descubierto decenas de pautas de comportamiento que podían tener relevancia, pero las que eran significativas para un grupo eran opuestas a las de otro con el mismo éxito.

Comenzaron entonces a medir de manera sistemática la inteligencia de un grupo para saber si hay un coeficiente de *inteligencia colectiva* que emerge de él y es diferente de la inteligencia de sus miembros individualmente. Pudieron concluir que lo que distinguía los equipos notables de los de menor rendimiento era cómo se trataban sus miembros entre ellos. Igualmente no todos los grupos de éxito se comportaban del mismo modo. Al adentrarse, detectaron dos comportamientos que compartían esos que funcionaban bien:

- El primero, que en los equipos más efectivos se cumplía un fenómeno denominado “igualdad en la distribución de turnos de conversación”. Mientras todos tuvieran

oportunidad de hablar, todo funcionaba bien; en cambio, si hablaba solo una persona o un pequeño grupo, la inteligencia colectiva disminuía.

- Y el segundo era que todos los equipos más exitosos tenían la capacidad de intuir cómo se sentían los demás por el tono de voz, la expresión de sus ojos u otra señales no verbales, pudiendo darse cuenta cuando alguien está triste o se siente apartado. Esto se conoce como “sensibilidad social”.

Introduciendo el concepto de Seguridad psicológica

El Proyecto Aristóteles entre otras conclusiones, hace énfasis en lo comprobado por otros estudios, como el de la profesora Anita Williams Woolley, de Carnegie Mellon University, en la que concluyen que los mejores equipos no son necesariamente aquellos en que sus integrantes tienen los mejores IQ, sino los que tienen una mejor relación interpersonal, la cual está impulsada por tres elementos principales: **Conjunto de normas bien definidas. Igualdad de oportunidad para opinar. Alta sensibilidad social.**

Todo terminó de cobrar sentido cuando Rozovsky y su equipo en Google encontraron una definición de **seguridad psicológica** en trabajos académicos: “*Un clima de equipo que se caracteriza por la confianza interpersonal y el respeto mutuo, en el que las personas se sienten cómodas las unas con las otras*”. Ella pudo ver que su grupo de Yale no lograba gran rendimiento debido a las normas del propio equipo (competencia por el liderazgo y tendencia a la crítica) y eso la mantenía a ella siempre en guardia; mientras que las de su equipo de casos prácticos (entusiasmo por las ideas de los demás, bromas y diversión) permitían un ambiente más relajado y lleno de energía. Rozovsky lo expresa así: “*Teníamos que conseguir que la gente creara entornos psicológicos sanos*”. Pero no tenían claro cómo hacerlo sin directrices precisas.

Matt Sakaguchi, quien había supervisado equipos en Google y estaba interesado en el Proyecto, se presentó frente a Rozovsky y a sus colegas. Les pidió a los investigadores que le ayudaran. Le dieron una encuesta para medir las normas del grupo. Sakaguchi se sorprendió con lo que mostraban. Creía que el equipo era fuerte y estaba unido pero los resultados descubrieron ciertas debilidades. Le pidió a su gente una reunión para conversar esto. Empezó motivando a todos para que contaran algo personal, comenzando él: “*Una de las cosas que la gente no sabe de mí es que tengo cáncer en estado avanzado*”. Después de

que habló Sakaguchi, otro miembro del equipo se puso de pie y describió sus problemas médicos, otro habló de una ruptura amorosa. El equipo pasó luego a conversar sobre los resultados de la investigación. Les resultó más fácil hablar de lo que les molestaba, después de compartir otra información. Para Sakaguchi tenía sentido que la seguridad psicológica y las emociones fueran juntas. Que todos dispongan de la posibilidad para hablar y que existía empatía también son parte de ese sistema de reglas que se buscan al establecer vínculos, tanto en el trabajo como en cualquier área de la vida.

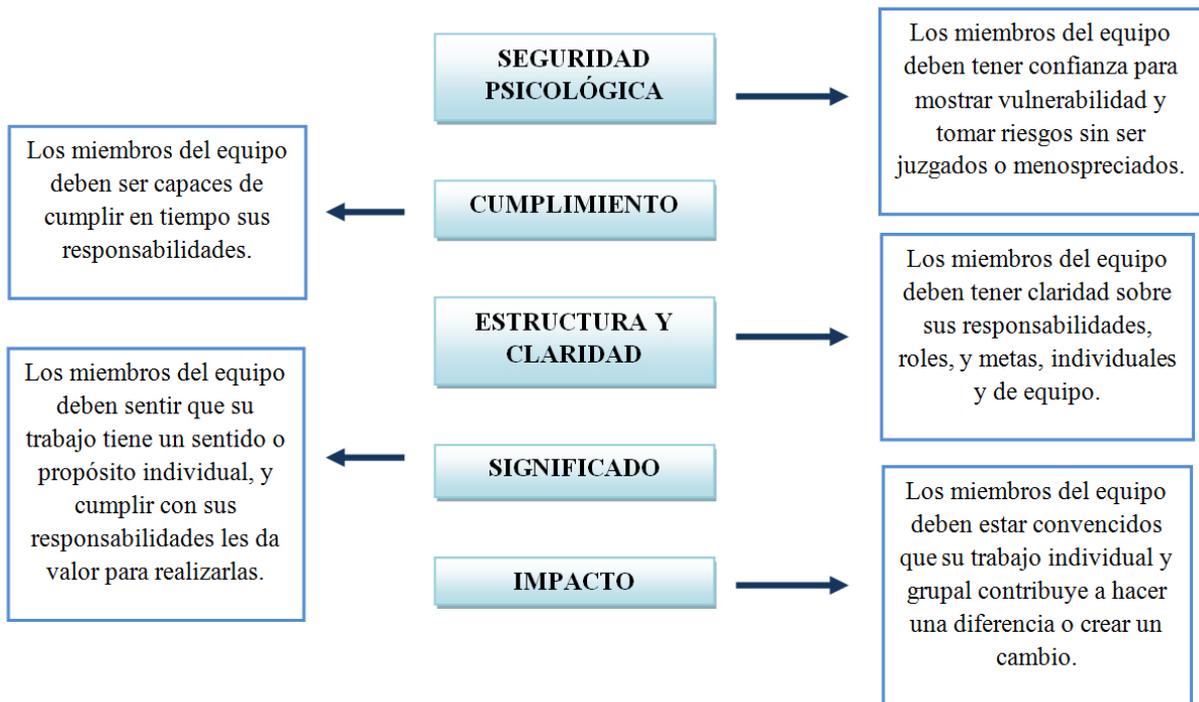
Sean Laurent, uno de los ingenieros del equipo de Sakaguchi, dijo en la entrevista: *"tendemos a pensar que la vida laboral y la vida personal son dos cosas diferentes, pero la verdad es que no lo son tanto. Pasamos la mayor parte de nuestras vidas trabajando, tenemos amigos en el trabajo que hemos conocido allí, ¿si no podemos ser abiertos y honestos en el trabajo?, ¿dónde lo vamos a poder ser?"*.

Lo que el Proyecto Aristóteles le ha enseñado a los integrantes de Google y luego al mundo, es que nadie quiere tener que ponerse en “**modo trabajo**” cuando llega a la oficina, y estar obligado a dejar su personalidad en casa. Pero para estar totalmente involucrados en el trabajo al 100 %, es necesario sentir que somos libres para expresarnos, incluso a tener conversaciones difíciles, sin miedo a reproches. Centrarse solo en la eficacia no termina funcionando. *Es necesario saber que el trabajo es más que una repetición constante de tareas.*

1.4.2 Características de un equipo exitoso

En el cuadro 1.1. se exponen las conclusiones a las que arribó Google sobre las características más importantes para conformar el equipo ideal.

La seguridad psicológica es la más importante de todas las características necesarias según los resultados de la investigación.



Cuadro 1.1. Características de un equipo exitoso. Fuente: Elaboración propia (2021)

Otras variables presentes, aunque menos significativas para la eficacia fueron: La ubicación física del equipo de trabajo (sentados en la misma oficina); la toma de decisiones guiada por el consenso; la extroversión de los miembros del equipo; el desempeño individual de los miembros del equipo; el tamaño de la carga de trabajo y del equipo; la antigüedad; la experiencia.

A su vez, los investigadores encontraron las siguientes características en las personas que pertenecen a un equipo con alta seguridad psicológica:

1. Hay menos probabilidad de que dejen el trabajo.
2. Sacan más frutos de la diversidad de las ideas de sus compañeros.
3. Consiguen mayores ingresos para la organización.
4. Los ejecutivos los califican como eficientes el doble de veces que al resto.

Google en su carrera por construir el equipo perfecto quizá ha demostrado la utilidad de la imperfección y ha logrado introducir un mecanismo para hablar de las inseguridades, los miedos y las aspiraciones más constructivamente, **creando seguridad psicológica de manera más rápida, mejor y más productiva.**

1.5. Seguridad Psicológica y rendimiento

La autora Amy Edmondson realizó en los años 90 un estudio de cincuenta equipos (dedicados a ventas, producción, desarrollo de productos y dirección), a través del cual pudo evaluar el rendimiento en relación con la seguridad psicológica de la empresa en donde realizó el estudio. Los datos fueron tomados de dos maneras: en la primera, los miembros del equipo calificaron confidencialmente el rendimiento de su equipo del uno al siete. En la segunda, pidió a los gerentes que habían evaluado el trabajo del equipo, y a los clientes (internos) que habían recibido el trabajo, que calificaran el rendimiento de cada equipo también con total confidencialidad, en una escala similar que los anteriores. Los datos mostraron que los equipos con seguridad psicológica también tenían un mayor rendimiento.

Otros investigadores como Markus Baer y Michael Frese pudieron demostrar a través del estudio de más de cuarenta empresas alemanas (industriales y de servicios), que la seguridad psicológica aumentaba el rendimiento de la empresa. Las conclusiones más relevantes a las que arribaron fueron:

1. La innovación de los procesos puede ser una buena forma de impulsar el rendimiento de la empresa, pero un entorno psicológicamente seguro ayuda a que la inversión sea rentable.
2. La investigación también muestra una relación entre la seguridad psicológica y la innovación. Sin seguridad psicológica, los miembros de los equipos no estaban dispuestos a ofrecer sus ideas o conocimientos por el miedo a ser rechazados.

Como vimos, el Proyecto Aristóteles (Google, 2012), también descubrió que la seguridad psicológica era el factor principal que explicaba por qué algunos equipos tenían mayor rendimiento que otros.

La mayoría del trabajo se realiza en grupos y equipos ya que es necesario que las personas se comuniquen entre sí para resolver las interdependencias cambiantes. El trabajo en equipo es una colaboración dinámica, es una comunicación y coordinación que va más allá de la experiencia, la distancia o el estatus. Un lugar de trabajo psicológicamente seguro permite mayor rendimiento y eficacia en los trabajos.

1.5.1. Seguridad Psicológica y compromiso por los resultados

Es muy interesante observar cómo la relación entre estos dos factores (seguridad psicológica y compromiso por los resultados), inciden en el rendimiento. El cuadro 1.2. y su explicación nos muestran esta relación.



Cuadro 1.2.
Seguridad Psicológica
y rendimiento. Fuente:
The Fearless Organization-
A. Edmondson(2018) -

Zona de Apatía: Se produce cuando hay baja seguridad psicológica y bajo compromiso hacia los resultados. Aquí no hay confianza para hablar, expresar ideas, opiniones ni errores. Además las personas no están comprometidas con los resultados, es decir, no les interesa demasiado si logran los objetivos planteados o no.

Zona de Confort: En este cuadrante hay más seguridad psicológica pero bajo compromiso hacia los resultados. Aquí las personas son escuchadas, hay un apoyo, están contentas, pero no se busca alcanzar el resultado, por lo tanto, no hay ideas creativas, no hay metas, ni desafíos. Los resultados por lo general son bajos, ya que si bien es una zona muy tranquila, nadie crece.

Zona de ansiedad: Aquí se ve un escenario de menos seguridad psicológica pero mayor compromiso. En este caso, el equipo está enfocado en lograr los objetivos y está comprometido con hacerlo, pase lo que pase. Pero no se sienten seguros para hablar, les genera miedo y ansiedad, por lo que se generan ambientes muy hostiles, estrés y mucha rotación. Esta situación es la que puede llevar al famoso *BurnOut* (síndrome de desgaste profesional, estado de agotamiento mental, emocional y físico).

Zona de Aprendizaje: Esta situación es la que presenta el mayor desafío para las organizaciones, ya que es donde hay mayor seguridad psicológica y mayor compromiso

por los resultados. Aquí puede verse un crecimiento a nivel personal, como a nivel de equipo, donde la gente se siente segura y libre de expresar lo que sabe, lo que no sabe, qué les preocupa, pero además y por sobre todo, sus grandes ideas. Además, el hecho de alcanzar los resultados como equipo se vuelve motivacional y al alcanzarlos, la gente se siente motivada, creándose un círculo **virtuoso**.

Cabe entonces decir, que la seguridad psicológica es el factor que determina el éxito de los equipos y permite predecir el rendimiento. Es importante también que los miembros del equipo se sientan comprometidos y responsables con el cumplimiento de los objetivos y con los resultados; y para esto es significativo que puedan conocer cuál es su porqué y para qué de estar en un equipo, conocer el significado de la tarea que están realizando y saber cuál es el valor que aportan al equipo, a la organización y al mundo con su labor.

1.6. Aprendizaje y fracaso

Cuando la seguridad psicológica existe en el lugar de trabajo, se ven "comportamientos de aprendizaje", como hablar, ofrecer ideas e informar errores , registrándose incluso una disminución de los mismos y una tendencia a hablar de ellos con mayor frecuencia. Como ya se ha dicho, para que los grupos puedan crear seguridad psicológica, es necesario un buen liderazgo, unido a la comprensión clara de que el trabajo es complejo e interdependiente, y la franqueza en todas sus dimensiones.

A su vez, la seguridad psicológica motiva el aprendizaje al ayudar a las personas a superar el riesgo interpersonal. Quizás por esto, la seguridad psicológica no era tan importante en otras épocas, cuando el trabajo era más definido e individual, o sea, menos interpersonal, como por ejemplo teclear cartas para el jefe, o pasar al cirujano el bisturí correcto.

La idea de recompensar a la gente por fracasar, podría parecer un incentivo confuso, sin embargo, contiene una lógica interesante. El director general de Google X , Astro Teller (2014) cree que *"es una estrategia económica superior recompensar a la gente por matar proyectos poco prometedores que dejar que las ideas inviables languidezcan en el purgatorio durante años y absorban recursos. En otras palabras, hay que fracasar en muchos intentos antes de conseguir un éxito"*. Subraya lo desagradable que les resulta fracasar, por eso, a menos que un líder haga que sea psicológicamente seguro hacerlo, la

gente buscará evitarlo. Su equipo (*Rapid Eval*) está formado por una combinación de altos directivos e inventores, quienes tratan de dar el mayor número posible de razones por las que la idea podría fracasar, considerando la escala del problema, la viabilidad y los riesgos tecnológicos. Muy pocas ideas superan esta fase de evaluación rápida. Los prototipos fallidos se colocan en un pequeño altar, y la gente ofrece unas palabras sobre lo que el proyecto significó para ellos. Esto les ayuda a eliminar parte de la carga emocional que arrastran por haber invertido en algo que nunca llegó a ser.

"El verdadero fracaso es intentar algo, aprender que no funciona, y luego seguir haciéndolo de todos modos". Teller (2014)

Muchas veces cuando las personas se topan con problemas que les dificultan realizar una tarea pero no se sienten seguros para hablar, para hacer sugerencias, o para correr el riesgo de equivocarse, suelen buscar atajos o "soluciones alternativas". Pero, si bien una solución alternativa logra el objetivo inmediato, no hace nada para diagnosticar el problema y menos aún para corregirlo realmente. El problema con estas soluciones es que a simple vista funcionan, pero en verdad retrasan o impiden la mejora del proceso. Un equipo con seguridad psicológica alta, se centrará más en el diagnóstico del problema y en la mejora real del proceso que lo causa para que no vuelva a ocurrir.

Un indicador clave del nivel de seguridad psicológica es cómo los líderes interpretan el fracaso y qué tanto miedo a fracasar tienen las personas. La gente siempre tenderá a evitar el fracaso. Sin embargo, puede ser una fuente de datos valiosos, pero dependerá de la capacidad de los líderes de crear seguridad psicológica para examinar, entender y comunicar el aprendizaje obtenido del fracaso.

Aprender del fracaso se ha convertido en algo muy importante. *"Lo que se trata de enseñar es que el fracaso no es un error del aprendizaje, sino una característica"*. Rachel Simmons

1.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La mayoría de las organizaciones actuales se desarrollan en un mundo complejo y cambiante. Para no estancarse, para continuar evolucionando y lograr el éxito, es fundamental que los que integran una organización, puedan y quieran poner su talento a trabajar. Si los líderes quieren dar rienda suelta tanto al talento individual como al colectivo, deben fomentar un clima en el que los empleados se sientan libres de aportar ideas, compartir información y comunicar errores, esto es, a grandes rasgos, un clima psicológicamente seguro.

La seguridad psicológica es esencial para comunicarse, colaborar, experimentar y garantizar el bienestar de los demás en una amplia variedad de entornos de equipos y organizaciones. Afecta a resultados que van desde los informes de errores de los empleados hasta el rendimiento de la inversión de la empresa.

Sin embargo, diversas investigaciones muestran que muchos lugares de trabajo carecen de seguridad psicológica, cerrándose a los aportes de sus integrantes. Esto hace que las personas suelen reprimirse, incluso cuando creen que lo que tienen que decir podría ser importante para la organización, para el cliente o para ellos mismos. Algunas personas desearían poder hablar, otras reconocen que podrían experimentar más satisfacción en sus trabajos si pudieran contribuir más.

El resultado final es que se pierde el compromiso y el aprendizaje, ambos vitales para el rendimiento de cualquier organización.

Podemos ver que hay seguridad psicológica cuando las personas no se asustan de aportar ideas, cuando se puede opinar sin miedo a desatar algo negativo, cuando se pueden plantear dudas, cuando al observar una falla técnica se da aviso, cuando se entiende que el fracaso es parte del proceso, cuando se comprende que todos pueden cometer errores, cuando se disminuye el miedo a correr riesgos, cuando se siente un clima en que se puede innovar y cambiar.

La seguridad psicológica no implica hablar en exceso ni procesar en exceso. Las reuniones psicológicamente seguras no tienen por qué durar más tiempo.

No es un "Todo Vale", sino que por el contrario, hay consecuencias para cada acto. A la vez debe ir acompañada de disciplina para lograr resultados óptimos de forma eficaz.

Puede verse como la interrelación de la seguridad psicológica con otros factores como el nivel de compromiso por los resultados, inciden en el rendimiento. Si se esperan altos niveles de rendimiento por parte de los equipos de trabajo, es fundamental que cuenten con un alto nivel de seguridad psicológica, ya que estos equipos no sentirán miedo de innovar o de experimentar en territorios nuevos, como tampoco sentirán miedo de proponer corregir errores y realizar mejoras.

El aprendizaje y el fracaso deben ir de la mano si se desea prosperar y avanzar. Más allá de los diferentes tipos de fracasos que pueden encontrarse, es importante comprender que aceptar el fracaso como parte de los procesos, permite que se informen los errores, dando como resultado una disminución de los mismos.

Un buen líder promueve la seguridad psicológica, y motiva a encontrar un trabajo con propósito. Debe saber que un interés genuino por el empleado puede resultar en un mayor compromiso de éste con la organización. Debe saber que la franqueza debe ser moneda corriente. Debe saber, y hacer saber, que el fracaso no es el final de nada, sino que es una etapa de aprendizaje.

Construir y reforzar la seguridad psicológica es responsabilidad de los líderes de todos los niveles de la organización.

CAPÍTULO 2

EL IMPACTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PERSONAS

El presente capítulo tiene por objetivo desarrollar y explicar de manera clara el concepto de cambio organizacional y todo lo que este conlleva. Luego de hacer una introducción del concepto se profundiza en diversos aspectos del mismo, tomando teorías de importantes autores y relacionando todo lo estudiado para dar una explicación detallada y certera.

2.1. Qué es el cambio organizacional

Es el conjunto de procesos y transformaciones internas, que además es la adaptación a las transformaciones externas, que se da en las organizaciones mediante el aprendizaje y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Su objetivo es lograr un mejor desempeño de la organización, tanto a nivel humano (individual y colectivo) como a nivel productivo y empresarial.

Los cambios pueden ser estructurales, aquellos aplicados a la distribución de departamentos, la jerarquía interna o rediseño de puestos de trabajos.

Pueden ser culturales, relacionados a la productividad del equipo, su satisfacción y componentes emocionales, orientados en mejorar el flujo humano de la empresa, también pueden ser de personal, aquellos enfocados en la gestión del volumen de capital humano, que es un punto muy importante en el cambio organizacional de una empresa.

Toda organización necesita estar preparada para innovar en todas las áreas. Y toda organización puede realizar un cambio organizacional, ya sea de manera interna o externa, a través del **aprendizaje**. Tal es la relación entre el concepto de cambio y el de aprendizaje, que algunos autores consideran que son **sinónimos**.

2.1.1. Comportamiento organizacional

Al definir el cambio organizacional, surge este concepto.

El comportamiento organizacional es un campo del conocimiento que estudia el comportamiento de las personas, de los grupos en las organizaciones, y puede ayudar a mejorar el desempeño en la organización.

Toma herramientas de tres disciplinas principales, que son la Psicología (y dentro de esta, la Psicología Social), la Antropología y la Sociología.

Se basa en la observación sistemática de los individuos en las organizaciones para tomar decisiones basadas en evidencia, y no en la intuición o el sentido común. Sin embargo, más allá de tomar herramientas de las Ciencias Naturales, sigue siendo un Ciencia Social, con las limitaciones que estas presentan, es decir, más allá de encontrar causalidades, un ejemplo de comportamiento organizacional no necesariamente es aplicable a otro contexto o situación.

En base a esto pueden tomarse mejores decisiones y diseñarse ambientes de trabajo que sean mejor para el desempeño de los equipos y de las personas.

Es importante tener en cuenta el comportamiento organizacional ya que el hecho de no entender bien a las personas y las situaciones desde las diferentes disciplinas que utiliza este campo, va a impactar en el desempeño de la organización, afectando la motivación y la actitud que tiene cada persona hacia su trabajo.

2.1.2. Factores que impulsan al cambio

Existen dos tipos de fuerzas o factores que llevan a las organizaciones a renovarse:

- Fuerzas Internas: son aquellas que provienen dentro de la organización y surgen del análisis del comportamiento organizacional. Se llevan a cabo, por ejemplo, frente a caídas en la productividad, implementación de nuevas estrategias, planes de modernización; adecuaciones tecnológicas, cambios de gestión, cambios en los objetivos y metas, etc. Un ejemplo sería cuando el personal directivo de una compañía abandona su cargo por determinado motivo y genera un cambio al que la organización debe adaptarse.

- Fuerzas Externas: son aquellas que provienen de fuera de la organización, creando la necesidad de cambios internos, por ejemplo: decretos gubernamentales, limitaciones en el ambiente, cambios en la industria, presión de la competencia, cuestiones culturales, ecológicas, sociales.

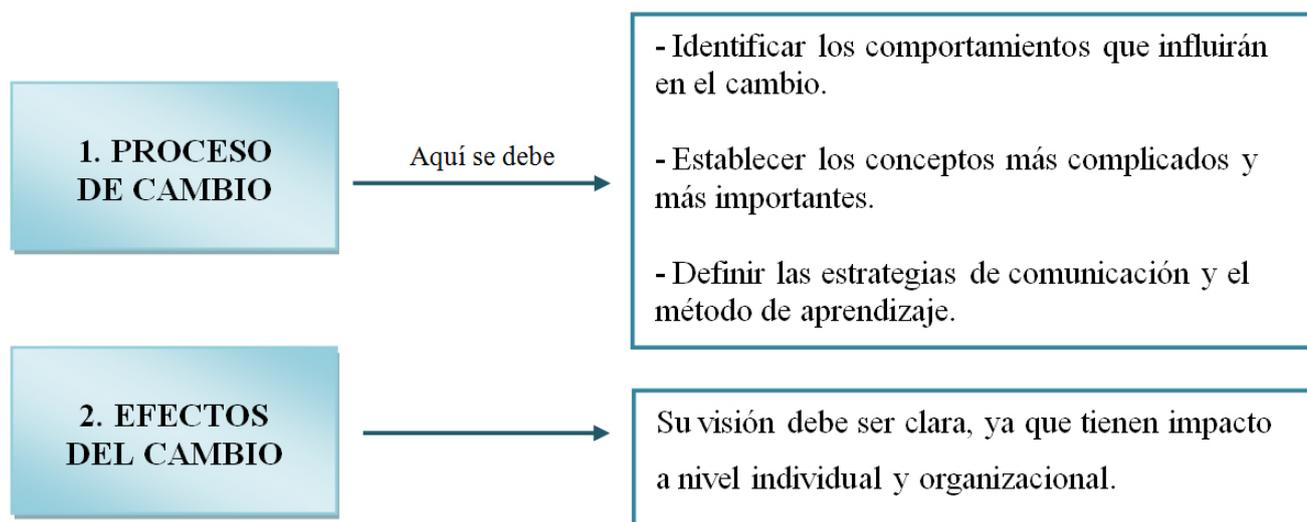
Un ejemplo claro sería: ante el avance de la competencia, que gana una cuota de mercado, es necesario implementar un cambio organizacional para igualar o superar el servicio y así mantener la competitividad.

Aunque siempre las compañías se han enfrentado a los cambios, hoy en día son más que necesarios debido a las innovaciones del medio. El cambio organizacional es de suma importancia con respecto al futuro económico de una compañía.

La competitividad, la globalización, las relaciones laborales, el sistema de producción, la economía emergente son algunos indicadores de que una nueva cultura está presente.

2.1.3. Elementos del cambio organizacional

Consta de dos elementos claves como se ve en el cuadro 2:



Cuadro 2 - Elementos del cambio - Fuente: Elaboración propia (2021)

2.2. Tipos de cambio

Más allá de que los cambios pueden ser graduales o radicales, pueden mencionarse dos tipos de cambios principales, trabajados en la *Teoría del Liderazgo Adaptativo* de Ronald Heifetz, (profesor de la Universidad de Harvard).

Estos cambios son el cambio técnico y el cambio adaptativo.

2.2.1. Cambios técnicos

Estos se dan cuando el problema está claramente definido y es más fácil de identificar.

Se aplican conocimientos y se dan soluciones que ya se conocen para tratar el problema. Se implementan las técnicas y se soluciona el problema. Esto no significa que los cambios sean sencillos, pero sí pueden resolverse dentro del marco de nuestra experiencia anterior utilizando herramientas y conocimientos que ya existen.

Es realizado por expertos, líderes y autoridades.

Implica menos tiempo y menos resistencia, requiere menos cambio organizacional. Podría decirse que lo único que se necesita es modificar el proceso.

Generalmente las personas son receptivas a las soluciones técnicas requeridas.

2.2.2. Cambios adaptativos

Estos cambios son más difíciles de definir, ya que pueden ser poco claros al estar vinculados a los hábitos y costumbres de las personas, generalmente pasando inadvertidos. Por otro lado, al implicar tareas de mayor envergadura, no hay soluciones directas, no hay un experto que indica qué hacer y el problema se soluciona, sino que requiere creatividad e innovación, por eso son necesarias varias acciones y cambios de perspectiva. Se debe incluir más tiempo de reflexión que de acción.

Sin embargo, es algo que deben atravesar todas las personas involucradas para que surja un cambio dentro de una organización.

Implican más tiempo y más resistencia, ya que enfrentarse a este tipo de retos debe evaluar sus hábitos y hacerse muchas preguntas, cómo ¿quién soy?, ¿quién debería dejar de ser?, renunciar a creencias y hábitos a los que se está muy apegado.

Si una organización enfrenta tiempos difíciles significa que **deberá enfrentarse a problemas adaptativos para poder superar esa crisis**. Puede incluso a la vez, tener problemas técnicos. Esta organización enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Una de las cosas más complejas de los retos adaptativos es que a veces no se logra entender que es lo que está pasando ni por qué.

“El ejercicio del liderazgo es cuando conduces a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y su manera de pensar, quizá sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad” (Heifetz,1994).

Entonces la tarea del liderazgo en períodos de crisis consiste en desarrollar dentro de la organización una nueva cultura, nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y nuevos patrones de comportamiento, que briden las herramientas para superar la crisis.

A menudo los cambios adaptativos se omiten en la planificación y se planifica sobre la base de los datos técnicos que son más fáciles de definir, lo que a la larga trae el problema de que estos retos adaptativos se repitan una y otra vez sin arribar a ninguna solución, situación que sin falta provocará frustración.

Heifetz (2009) resalta la importancia de no confundir los **problemas técnicos** con los **adaptativos**, a la hora de liderar el cambio. Surgen problemas cuando tratan de aplicarse soluciones técnicas a problemas adaptativos, incluso a veces empeorando la situación.

Para comprender a qué tipo de reto estamos desafiándonos, primero debe reflexionarse acerca de cuál es el objetivo que pretendemos conseguir al afrontarlo.

Muchas veces hay problemas de orden nacional (por ejemplo déficit fiscal, pobreza, corrupción), o en el contexto empresarial (por ejemplo pérdida de mercado, baja productividad, alta rotación de personal). Estos son tratados como problemas técnicos, en los cuales los líderes creen tener las respuestas y las pueden poner en práctica.

Sin embargo, fracasan ya que son necesarios respuestas adaptativas para solucionar algunas cuestiones.

Podemos citar un ejemplo del libro *The Fearless Organization* - A. Edmondson (2018). Alguien va al médico y este le indica que tiene apendicitis. Es un problema técnico el líder (el médico) realiza el diagnóstico y tiene una solución técnica: la operación. Aquí no requiere de parte del paciente un cambio importante más que dejarse operar y pasar unos días de post-operatorio.

Si alguien va al médico y le indica que tiene diabetes, es un problema adaptativo. El médico puede hacer un diagnóstico y quizás darle una medicación, pero más allá de eso, son necesarios otros cambios en el paciente para obtener resultados positivos y el médico

no puede cambiar los hábitos por su paciente. El líder tiene el reto de motivar a su paciente para que realice estos cambios (algunos muy difíciles), de manera efectiva.

Trabajo de Identidad - Aprendizaje

La identidad es la idea que tenemos de nosotros, y que se negocia con los demás.

El trabajo de identidad es quien entiendo que soy y como entiendo que eso funciona.

Es un trabajo de aprendizaje. Es el esfuerzo por cambiarse a sí mismo, cambiar lo que uno cree que es y lo que otros perciben y dicen sobre uno.

Los sueños y las aspiraciones son importantes para el cambio, pero mucho del aprendizaje se da en respuesta a las demandas sobre los roles sociales que tenemos (ingeniero, jefe, deportista, mamá, etc.), o sea se efectúa sobre las demandas de los demás.

En palabras de R. Kegan (2009) "*El aprendizaje es la creación de significado*".

Para lograr cambiar o motivar a que alguien cambie en una organización, hay que tener en cuenta todas las dimensiones del trabajo de identidad, ya que de no ser así, se simplifica el problema y no se logra un cambio adaptativo. Debe tenerse en cuenta que el aprendizaje que lo cambia a uno mismo es en cierta medida, doloroso y dramático.

2.3. Gestión del cambio organizacional

Para llevar adelante los cambios adaptativos, pueden tomarse cuatro caminos o vías, según lo explicado por la Dra. Tatiana Rodríguez Leal (2019) como la "*Teoría de las 4A*". Estos caminos son: Adaptarse; Abandonar; Amansar; Aguantar.

- **Adaptarse al cambio:** Puede que se esté en desacuerdo o sea de mucha complejidad lo encomendado por el líder como parte del proceso de cambio. Este camino pasa por aceptar estas eventualidades aunque desagraden en un comienzo o resulten muy complejas de llevar a cabo, reinterpretando su significado hasta que se vuelven totalmente realizables.

- **Abandonar:** Frente a una situación de cambio en la que una persona no quiere o no puede involucrarse, ya sea porque no se siente capaz de cumplir con el reto, o se siente

incapaz de asumir el cambio porque considera que no dispone de recursos para llevarlo adelante, se opta por este camino, que es abandonar, ya sea el proceso de cambio o la organización en sí.

- **Amansar la demanda de cambio:** En estas situaciones de cambio en las que no se está de acuerdo o son muy complejas, puede tomarse este camino, en el cual la persona ha pensado que podría hacerse de otra manera lo solicitado, incluso podría contribuir a la estrategia de la organización, y opta por plantearle estas sugerencias y opciones a su líder, quien decide aceptar. En este caso en particular solo pueden hacerlo las personas que dispongan de los recursos para realizarlo.

- **Aguantar:** La persona trata de llevar a cabo lo encomendado por el líder para cumplir con su proceso de cambio, pero no consigue lograr las labores como quisiera o como se le ha pedido. Entonces comienza a estresarse, a procrastinar, siente que no puede pero quiere hacer su trabajo. Debe preguntarse si tiene poca flexibilidad de cambio o si debería contar con más recursos para esto. Este camino no es sostenible ya que las personas terminan enfermando o incluso sabotando los procesos en la organización.

El camino a tomarse dependerá de dos variables:

- **Recursos** que tiene la persona a su disposición para cambiar, como habilidades, entrenamiento, apoyo de la organización, poder, seguridad psicológica.
- **Flexibilidad de cambio.**

En el cuadro 2.1. puede visualizarse la relación entre los cuatro caminos y las variables.



Cuadro 2.1
Teoría de las 4A -
Fuente: Leal, T.R. (2019)

A medida que aumentan los recursos y la apertura al cambio, la persona puede adaptarse con más facilidad.

Por el contrario, frente a bajos recursos y escasa apertura al cambio, el camino más probable será abandonar. Si por ejemplo se quisiera pasar de "aguantar" a otra opción más sostenible, podrían aumentarse los recursos y lograr adaptarse o, de estar en vías de abandonar pero no querer hacerlo, podría aumentarse también los recursos y desarrollar la persuasión o el diálogo, e intentar amansar la demanda.

Esto puede servir para ver en qué punto se encuentran las personas frente al cambio, e intuir cuál será su camino a tomar.

Incluso al plantearse cambios en una organización, puede vislumbrarse dónde podrían estar ubicadas las personas que deberán atravesar los cambios, y ver qué necesitan o como pueden empoderarse.

2.4. Resistencia al cambio

Hemos visto que frente a los cambios adaptativos, se habla de dificultades y de resistencias. Para abordar este tema, cabe mencionar a los profesores Robert Kegan, psicólogo, y Lisa Laskow Lahey, quienes profundizan el tema nombrándolo como *Inmunidad al cambio*.

*"Hay una gran diferencia entre **decidir** hacer algo y **hacerlo**."*Kegan, Lahey (2009).

La resistencia puede ser tanto **Individual**: por ejemplo por no querer modificar los hábitos, por querer permanecer seguros, o por temor a lo desconocido

O **Grupal**: ya sea por inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia de reacción por parte del grupo, amenaza a la habilidad o a las relaciones de poder ya establecidas.

La pregunta principal sería: ¿Por qué es tan difícil cambiar?

Hay una clase de espacio entre nuestras intenciones verdaderas y lo que somos realmente capaces de lograr. Tenemos una tendencia a seguir las conductas y hábitos que hemos creado con el tiempo.

"No es el cambio lo que causa ansiedad; lo que la causa es el sentimiento de que estamos sin defensas en presencia de lo que vemos como peligro". Kegan (2009).

La resistencia a cambiar se explica también a través de la llamada "Disonancia Cognitiva", del psicólogo Leon Festinger, que es cuando el sistema de creencias, ideas y emociones (cogniciones) de una persona entran en conflicto. Es decir, la persona tienen al mismo tiempo dos pensamientos contradictorios, o un comportamiento está en conflicto con una creencia, o sea, se piensa una cosa y se dice otra. Esto se traduce en malestar y tensión, acompañado generalmente por sentimientos de culpa, enfado, frustración o vergüenza.

Es muy habitual que existan diferencias entre lo que se piensa y lo que se hace, y es habitual el autoengaño para justificar estas conductas contradictorias. El inconveniente surge cuando la lucha interna continúa y se vuelve tan desesperante, que los intentos por justificarse causan problemas de salud emocional.

Para disminuir o eliminar la disonancia y lograr un equilibrio que genere tranquilidad, hay varias alternativas, como cambiar de comportamiento, modificar el entorno y las creencias, o añadir nuevas informaciones, ideas, o conocimientos que encajen mejor.

"Un hombre con una convicción es un hombre difícil de cambiar. Dile que no estás de acuerdo y se irá. Muéstrale datos o cifras y cuestiona tus fuentes. Apela a la lógica y aún así él no verá tu punto de vista". L. Festinger (1957).

2.4.1. Barreras y factores

Frente a las situaciones de profundo cambio podemos encontrarnos también con barreras. La primera de ellas puede ser el hecho de estar apegados a la propia personalidad, y cambiar implica enfrentarse a la pregunta de ¿quién debo dejar de ser?

Otra barrera puede ser una contradicción de valores. Muchas veces lo que se espera de la persona va en contra de lo que es significativo para ella, y otras veces la misma persona debe cumplir diferentes roles frente a diferentes demandas, y chocan unas con otras.

Por último, la barrera que puede encontrarse es la falta de habilidades y conocimientos. Esta puede ser un poco más fácil de resolver porque puede aprenderse lo que haga falta; a veces no es tan fácil aprenderlo pero es más cercano a un reto técnico.

Por otra parte, entre los factores que propician la resistencia al cambio, se encuentran:

- Poco entendimiento: Las áreas o personal involucrado no cuenta con suficiente información o maneja otras versiones de esta.
- Uso de Recursos: Los proyectos de cambio consumen más recursos de lo habitual y esto puede hacer que estos proyectos se alarguen, incluso que se cancelen.
- Desmotivación: En los procesos largos las personas pueden comenzar a perder la motivación o impulso inicial.
- Preferencia por lo conocido: Aquello que ya se conoce y está bajo control.

2.4.2. Mapa de los sentimientos

Robert Kegan y Lisa Laskow Lahey muestran un proceso para superar los obstáculos. Proponen “cavar profundo” para entender que es lo que nos frena ante una meta deseada. Construyendo en cuatro pasos un "mapa de los sentimientos" que sabotean el cambio. Consiste en registrar respuestas a las preguntas realizadas en esos pasos y luego analizarlas en conjunto. Estas son aplicables tanto para personas como para organizaciones.

1º Paso: Listar las metas. ¿Qué cambio se busca? ¿Qué acciones permiten lograrlo?

2º Paso: Identificar los comportamientos que impiden el objetivo. ¿Qué cosas se hacen, o dejan de hacer, para que el esfuerzo de cambio siempre encuentre un freno? Es interesante estar abierto para reconocer esas decisiones que se transforman en barreras.

3º Paso: Descubrir ataduras que detienen el cambio. Aquí comienza la auto-exploración. Mirando las respuestas que se anotaron en el 2º paso: ¿Cómo se sentiría si hicieses lo contrario? será fácil identificar algunos motores de la “inercia psicológica”(vergüenza, decepción, miedo, etc.)Al ver estas preocupaciones, y analizar cómo pueden afectar la decisión de cambio, se habrán definido nuevas barreras.

4º Paso: Identificar los grandes supuestos. Se está de frente a los obstáculos que deben superarse para lograr cambios duraderos. ¿Cómo se definiría que la persona debería ser/estar luego de haber ejecutado el cambio? Una forma simple de completar este paso es escribir el estado como declaraciones: “Si fuese....debería ser...”

Ahora es el momento de hacer uso de lo aprendido. Las respuestas obtenidas en los 4 pasos constituyen un mapeo de la “inercia psicológica” frente al cambio.

Una vez definido el cambio deseado, puede comenzarse pensando en un escenario de bajo riesgo, modificar una de las acciones menos críticas que frenan el proceso de cambio (paso 2) y ejecutarla; analizar qué se siente frente a las mismas, y tratar de identificar el estado ideal que se imagina por haberlo logrado luego de modificar la acción elegida. Si todo funciona se habrá levantado una de las “barreras”, motivando a continuar con las restantes.

2.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo se ha abordado todo lo necesario para comprender qué son los cambios organizacionales, un concepto con un grado de profundidad y relevancia, necesario en las organizaciones actuales para lograr un mejor desempeño tanto a nivel humano, individual y grupal, como a nivel productivo.

Este concepto trae aparejado el estudio del comportamiento organizacional, otro factor clave a la hora de entender y evaluar a las personas dentro de una organización, y por sobre todo, para potenciarlas y así potenciar a la organización misma.

Más allá de la subjetividad con la que cuenta al ser una ciencia social, el comportamiento organizacional ofrece herramientas objetivas para ofrecer una visión de las acciones de las personas, volviéndose un instrumento de total importancia a la hora de proyectar cambios e innovaciones en la organización.

A través de estas páginas se ha realizado un recorrido por diferentes puntos, desde definiciones básicas, hasta aspectos muy puntuales como la Teoría de las 4A, y se ha aportado material de algunos temas relevantes que componen el concepto de cambio organizacional, como sus elementos, sus tipos y qué ocurre cuando quieren implementarse.

Las organizaciones y las personas han atravesado cambios desde siempre.

Sin embargo, hoy en día debido a un entorno en constante fluctuación, los cambios, la innovación y el crecimiento son absolutamente necesarios. Aquellas personas que no estén dispuestas a cambiar, a evolucionar, es muy probable que enfrenten otras opciones no muy favorables, como estancarse o abandonar la organización.

Se mencionan dos tipos de cambio, a saber, cambios técnicos y cambios adaptativos, siendo muy diferentes los unos de los otros. Básicamente frente a un reto técnico debe aplicarse (aquel que conoce el tema ya sea el líder o un experto) una solución técnica, es decir, alguna herramienta o conocimiento y se soluciona el problema. Los retos adaptativos requieren cambios profundos, ya que con frecuencia son problemas que no tienen respuestas fáciles.

Los cambios adaptativos movilizan a toda una organización para que adopte otro comportamiento de manera que pueda salir adelante en un nuevo ambiente competitivo. Esto puede ser crítico y estresante para quienes deben sobrellevarlo; pero sin esos cambios

cualquier empresa hoy en día fracasaría. Frente a estos retos deben asumirse nuevos roles, nuevos valores, nuevas relaciones, nuevo comportamiento y nuevos enfoques.

Es muy importante no confundir los **problemas técnicos** con los **adaptativos**, ya que se vuelve un problema considerable, cuando se decide aplicar una solución técnica a un reto adaptativo.

Debe destacarse la idea de Identidad asociada al concepto de Aprendizaje, ya que a la vez este último es "sinónimo" del concepto de cambio: es necesario aprender para lograr un cambio genuino.

Entonces al hablar de trabajo de identidad, estamos hablando de un profundo cambio adaptativo, ya que el trabajo de identidad es básicamente cambiarse a sí mismo, y este profundo trabajo es también la base del cambio adaptativo.

Se ha mencionado en este punto, que el aprendizaje que lo cambia a uno mismo es doloroso y dramático, y esto es porque hay que tener en cuenta que nos enfrentamos a preguntas complejas como "quién soy", "quien creen que soy", "en quién debo convertirme", "quien debo dejar de ser para lograrlo".

Por lo que no es de extrañar que frente a este tipo de cambios no solo sea necesario más tiempo y planificación, sino que haya una fuerte resistencia.

Es importante buscar profundamente qué parte interna nuestra se opone a la meta, para poder ejecutar el cambio. Esta competencia interna de partes y compromisos en conflicto tiene raíz en las maneras individuales de percibir al mundo, es decir, nuestras interpretaciones de cómo funcionan las cosas. Y el cambio sólo se dará, si alteramos la manera en la que pensamos.

Cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar tareas con el fin de minimizar la presión de estas fuerzas. **Es posible vencer la resistencia al cambio** a través de la educación, la comunicación, la participación, y el apoyo.

De esta manera podrá sacarse frutos de los beneficios que traen los cambios, sobre todo, los cambios adaptativos.

CAPÍTULO 3

LA RELACIÓN ENTRE LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tiene por objetivo relacionar los conceptos explicados en el capítulo 1 (Seguridad Psicológica) y 2 (Cambio organizacional). Luego de una breve introducción se profundiza en la relación de ambos temas, volcando también teorías de importantes autores para aportar detalles a esta presentación.

3.1. Los cambios y la seguridad psicológica

En los contextos actuales, tan complejos y cambiantes, la creación de valor es primordial para que prosperen las organizaciones.

Para esto, las personas deben poder utilizar su talento, y deben estar motivadas a hacerlo. Es fundamental entonces tener personal satisfecho, que no solo permite atraer a más gente con mucho talento sino que contribuye a que decidan quedarse allí. Como hemos visto, para que esto suceda, los individuos deben sentirse en un ambiente donde puedan expresarse y ser ellos mismos, compartir sus preocupaciones, errores, e ideas sin miedo. Un lugar con un clima psicológicamente seguro.

Cabe mencionar que cuando hay insatisfacción, hay tendencia a comportamientos indeseables y contraproducentes, como el chisme, el sabotaje, el acoso, el desperdicio de recursos de la organización; como también, comportamientos de ausencia, no solo empleados que quieren irse, sino abandono psicológico (faltar, llegar tarde, hacer otra cosa en el horario de trabajo). La insatisfacción en el trabajo puede deberse a muchas razones, como no ver posibilidades de desarrollo, no llevarse bien con los compañeros o el jefe, tener discordancia con el proyecto de vida o con los valores, tener que realizar actividades que no son de agrado o para las cuales las personas sienten que no sirven.

Es imprescindible entonces que un líder reconozca cuando hay trabajadores insatisfechos ya que quizás sea momento de implementar cambios adaptativos en la organización.

Frente a esto también deberá tener en cuenta la tendencia de las personas a resistir los cambios, como se explicó en el capítulo 2, punto 2.4 ("Resistencia al cambio").

Las resistencias al cambio de los trabajadores pueden afectar a las organizaciones cuando se traducen en comportamientos indeseables, de abandono, de ausencia, de insatisfacción laboral, reduciendo el rendimiento y el crecimiento de las personas y de la organización.

Aquí entra en juego la seguridad psicológica y la capacidad del líder de crear un ambiente donde los cambios sean más fáciles de llevar, utilizando diversas herramientas, mostrando los cambios como procesos de pequeños pasos para evitar que las personas se agobien por tener que realizar un gran cambio; hacer notar que lo que se estaba haciendo no estaba mal sino que simplemente el cambio será para mejor; y sobre todo deben acompañar a las personas y lograr que puedan desarrollar lo necesario para adaptarse a los cambios, y sientan motivación por aprender y mejorar.

3.2. Salida - Voz - Lealtad

Una interesante teoría a destacar al hablar de seguridad psicológica y cambios organizacionales, es la teoría de Albert Hirschman, llamada "Salida, Voz, Lealtad".

Esta explica como en diversos ambientes (económicos, políticos, religiosos o culturales) pueden presentarse problemas con las personas que interactúan; ya sean clientes, ciudadanos, votantes, etc. Es un instrumento analítico pensado para analizar las funcionalidades y disfuncionalidades de cualquier sistema, evitando que un mal comportamiento se retroalimente y lleve a la destrucción del mismo.

Propone trabajar en mecanismos que permitan convertir a una persona insatisfecha en una leal y amiga de la organización.

- **La salida** es la posibilidad de buscar otra opción cuando las personas no están contentas con la que se les ofrece. A veces dentro de una organización la única opción es renunciar. El ejemplo más claro es un cliente insatisfecho que se retira de la empresa y se dirige a otra que mejore su situación.

- **La voz** se refiere a la posibilidad de que las personas puedan opinar y manifestarse frente a una opción que no les gusta o satisface. Es articular las opiniones y expresarlas de alguna manera, es decir, aprender a decir de manera constructiva qué podría cambiarse.

Tomando como ejemplo al mismo cliente, en este caso decide realizar una queja telefónica a la empresa.

Se convierte en un recurso muy útil en ambientes o situaciones donde no es posible la salida, o donde hay pocas opciones para elegir. Es la acción política por excelencia. Es

quedarse y hacerse escuchar. Es un recurso frente a un reto adaptativo, ya que al haber cuestiones no satisfactorias es probable que deba realizarse un cambio.

Contar con un clima de seguridad psicológica permite que la voz sea escuchada, aceptada y tenida en consideración, recibiendo a cambio esa respuesta o mejora para esa situación que debe cambiarse o perfeccionarse.

- **Lealtad.** Puede moderar el deseo de huir o la manera de hablar. Es un concepto clave en la batalla entre la salida y la voz.

La lealtad suele complementar a la voz. Siguiendo con el ejemplo, el cliente propone una alternativa para mejorar el problema y recibe una respuesta, entonces se convierte en un cliente esperanzado en que con su actuación puede mejorar a la compañía.

Si alguien es leal a una organización, seguramente decida quedarse y elegir entre dos opciones, donde puede verse la influencia de la seguridad psicológica: por un lado, la opción de buscar cómo expresar lo que considera que está "mal", lo que se daría en un clima de mayor seguridad psicológica. Por otro lado, la opción de quedarse callado y aceptar todo tal como es, lo que sería más negligente. Es habitual ver esta opción en climas psicológicamente inseguros.

Frente a la utilización de este recurso, también puede que estemos frente a un escenario donde sean necesarios o donde puedan comenzar a considerarse cambios organizacionales.

3.3. Crisis y liderazgo

El desafío principal de un líder durante una crisis, es llevar a la organización a reconocer los retos que se le presentan y lograr desarrollar la capacidad para enfrentarlos.

Las crisis no tienen por qué interpretarse como eventos negativos, ya que pueden ser momentos de cambio, de oportunidad. El significado dependerá de quien los atraviese. Muchas organizaciones han superado grandes crisis con éxito porque aprendieron a convertir problemas en oportunidades.

La tarea más importante del líder es infundir confianza en las personas de la organización.

Se tiene una tendencia natural a sentirse vulnerable y perder la confianza. Incluso aquellos con mayor autoconfianza pueden anularse. Somos vulnerables a muchos temas y situaciones a lo largo de toda nuestra vida, sobre todo en la infancia y la vejez, etapas en las que somos más dependientes, y al no poder enfrentar por cuenta propia todo lo que presenta la vida, aumenta la sensación de vulnerabilidad. En la edad adulta, siempre tratamos de pensar que el vulnerable es el otro. El hecho de reconocer la vulnerabilidad hace que se actúe de otra manera, y que se acepte de alguna forma la dependencia interpersonal y comience a actuarse en beneficio de un bien común.

Entender esto aporta otra herramienta al momento de trabajar la confianza de las personas. La confianza en uno mismo proviene del éxito y la experiencia, pero también del entorno organizacional. La gente debe sentir que puede tomar riesgos y asumir responsabilidades. Deben sentirse respaldados al cometer errores. En otras palabras, deben contar con un clima psicológicamente seguro.

Cada día son más los retos adaptativos y no solo técnicos los que se enfrentan las organizaciones. Es necesario reforzar los valores, desarrollar nuevas estrategias, aprender nuevas formas de trabajo. Se está frente a retos adaptativos cuando por ejemplo, las empresas se reestructuran, cuando desarrollan nuevas estrategias, o cuando se fusionan.

Como ya se ha mencionado, los cambios adaptativos son estresantes para las personas que tienen que atravesarlos, ya que deben asumir nuevos comportamientos, nuevos roles, nuevos valores, y nuevas perspectivas en el trabajo.

Los líderes a su vez deben pasar de proveer respuestas a realizar preguntas que permitan otros enfoques. Deben pasar de orientar a las personas en sus roles actuales, a cuestionarlos para que logren nuevas relaciones. Deben pasar de atenuar o esconder los conflictos a que se desarrolle una conciencia de aprendizaje y elaboración de los fracasos.

Todos los retos adaptativos, y los cambios que sean necesarios para superarlos se darán exitosamente si la organización cuenta, entre otras cosas, con un ambiente psicológicamente seguro.

La mejor manera para instituir la seguridad psicológica es que el líder sea capaz de trabajar y modelar las normas grupales, y una manera es siendo él mismo el ejemplo de las conductas deseadas. Tratar a los demás como desea ser tratado, permitiendo que todos

expresen su voz y que a la vez sean capaces de trabajar en equipo. Es necesario que aprenda a ser abierto, a no culpar, escuchar opiniones y realidades, evitar frenar la comunicación, evitar chismes y hablar directamente con las personas, por sobre todo, ser humilde, es decir, olvidar la arrogancia frente a los temas que sabemos y aceptar ayuda cuando desconoce alguno. A continuación veremos una serie de herramientas para ayudar en la tarea del líder y la creación de un ambiente con seguridad psicológica.

3.4. Herramientas del líder para construir seguridad psicológica en el cambio organizacional.

Los líderes son los grandes conectores dentro de la organización, colaboran con la seguridad emocional y acortan la distancia entre los miembros de los equipos. Por eso su papel es fundamental para generar ambientes psicológicamente seguros. Es primordial el desarrollo de los vínculos de confianza para que los empleados perciban seguridad psicológica, y estos vínculos se generan respaldando y cuidando a la gente. El líder debe escuchar y poseer sensibilidad social, invitando a la gente a expresarse, a conectarse, debe aprender a no interrumpirlos, anticiparse a las acciones y tenerlas en cuenta.

En base a estudios en diversos escenarios, se observaron algunas prácticas utilizadas por los líderes a la hora de cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, que podrían de alguna manera sistematizarse.

La Profesora Edmondson los divide en estas tres categorías:

Preparar el escenario. Invitar a la participación y Responder productivamente.

3.4.1. Preparar el escenario para la seguridad psicológica.

La habilidad más importante que hay que desarrollar es la de **enmarcar el trabajo**.

Los marcos son creencias que las personas superponen a la realidad. Debe introducirse un cambio de perspectiva para que se logre abandonar esas creencias que pueden trabar los cambios o mejoras.

Para esto primero debe abordarse el **fracaso**. Como se ha visto en el punto 1.6 del capítulo 1, el fracaso es una parte muy importante dentro de cualquier organización, y las personas deben entender que existirán errores y desaciertos, y que el objetivo es aprender de ellos.

En *The Fearless Organization* la autora Edmondson muestra **Arquetipos** : diferentes tipos de fracaso, presentando definiciones y contextos para precisar sus diferencias.

- Los fracasos evitables, que nunca son "buenas noticias", ya que podrían evitarse si se siguieran los procedimientos recomendados, y al no seguirlos terminan por producir malos resultados. Por ejemplo: un obrero en trabajo de altura no usa su arnés, se tropieza y cae.
- Los fracasos complejos, que no son del todo positivos pero tampoco tan negativos. Ocurren en contextos familiares cuando un grupo de factores se une de alguna manera que no había pasado. Con cautela, estos fallos pueden evitarse a veces, pero no siempre. Tanto este tipo de fracaso como los evitables, no son celebrables.
- Los fracasos inteligentes que no son divertidos, pero deben considerarse positivos por el valor que aportan, aunque siga siendo un resultado que no se quería, son generalmente el resultado de incursionar en territorios desconocidos. Este tipo de fallo debe ser celebrado para fomentar más de ellos, ya que vienen de la mano de la innovación y el aprendizaje.

El cuadro3 muestra algunas respuestas productivas a los distintos tipos de fracaso.

	Fracaso evitable	Fracaso complejo	Fracaso inteligente
Respuesta Productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Formación - Reentrenamiento - Rediseño del sistema. - Sanciones (si hay acciones repetidas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis desde varias perspectivas. - Identificación de los factores de riesgo a tratar. - Mejora del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> -Premios al fracaso - Análisis de resultados para averiguar las implicaciones. - Lluvia de ideas de nuevas hipótesis. - Diseño de los próximos pasos o nuevos experimentos.

Cuadro 3- Respuestas productivas a diferentes fallos. Fuente: *The Fearless Organization* - A. Edmonson (2018)

Para enmarcar el trabajo hay que considerar que las tareas y los entornos cambian y pueden ser diferentes unos de otros, por lo que se debe prestar atención a la incertidumbre, la interdependencia y lo que está en juego, puntos que terminan incidiendo en los fracasos.

El trabajo interdependiente requiere, por sobre todo, de la comunicación. Los líderes deben promover las conversaciones para examinar y transmitir el impacto del trabajo de una persona sobre el resto, cómo contribuyen a la organización, resaltando lo que está en juego,

ya sea alto o bajo. Si los líderes enmarcan la importancia de sus acciones, es más posible que la gente se involucre y ponga en perspectiva los riesgos a tomar.

Los líderes están hoy frente a un mundo incierto, complejo, confuso y volátil, por lo que deben comprender y asimilar que el trabajo actual requiere un **continuo aprendizaje** y estar dispuestos a cambiar de rumbo cuando sea necesario. Tanto enmarcar el trabajo, como generar seguridad psicológica, no es algo que se hace una vez y queda hecho, sino que requiere una constante atención.

Otra herramienta clave para establecer el escenario para la seguridad psicológica es **enfaticar el sentido de los objetivos**: motivar a las personas con propósitos convincentes, recordarles que lo que hacen es importante, para ellos, los clientes y el mundo. Las personas pueden cansarse, perder el foco, frustrarse; por lo que el líder debe darles un lugar de trabajo psicológicamente seguro, donde su trabajo tiene propósito y un significado.

3.4.2. Invitar a participar para que la gente responda

La segunda actividad es incitar de manera convincente, respetuosa y genuina a que las personas participen, invitarlos a pensar de manera motivadora. Pueden mencionarse dos comportamientos para lograrlo:

- La adopción de una mentalidad de **humildad situacional**. "*Una mentalidad de aprendizaje reconoce que siempre hay más que aprender*" A. Edmondson (2018). Podría pensarse que la humildad y la confianza son opuestas, pero no es así. Una confianza real reconoce las propias capacidades. La humildad no es modestia, sino que reconocer que no se tienen todas las respuestas. Cuando el líder adopta esta característica, los equipos se vuelven más abiertos al aprendizaje.
- Realizar una **investigación proactiva**. Es una exploración para conocer más sobre una situación, persona o asunto. Ya que muchas veces no se está viendo la "realidad" sino una versión subjetiva de esta. Cuando un líder pregunta de manera correcta y profunda, las personas de su organización tienden a considerarlo reflexivo y sabio. Incluso hay preguntas que inspiran y cambian la manera de pensar de las personas.
- Muchas veces **diseñar estructuras** para recabar información también ayuda a crear seguridad psicológica, como crear foros de participación o aportar pautas para debatir.

3.4.3. Responder de manera productiva

Cómo los líderes responden cuando la gente se expresa, es prueba fundamental para medir la seguridad psicológica. Los dos pasos anteriores crean seguridad psicológica, pero si un jefe no responde bien cuando alguien se expresa, esta seguridad se irá rápidamente. Las respuestas productivas deben respetarse, agradecerse, y tratar de identificar qué factores contribuyen con los objetivos de mejorar.

Es primordial que los líderes respondan de manera fructífera a los riesgos que toma la gente. La respuesta productiva se preocupa por el futuro. Para ampliar los ejemplos de respuestas del cuadro 3, puede decirse que las mismas se caracterizan por tres elementos:

- **Expresiones de agradecimiento.** Las personas deciden no hablar por miedo a mostrar alguna falta de capacidad. Sin embargo, cuando se elogia su rendimiento y su esfuerzo, se vuelven más perseverantes, aceptan mejor los fracasos y se animan a probar cosas nuevas. Desde pequeñas frases como "muchas gracias por comunicarse" hasta acciones más elaboradas como bonificaciones en respuesta a un fallo inteligente.

- **Desestigmatizar el fracaso.** Para motivar el aprendizaje, los líderes deben responder a cada fracaso de manera puntual y no englobar sus respuestas. Es decir, hay una diferencia entre un error formulado en una nueva hipótesis de laboratorio, que una falla provocada por alguien que quebrantó las reglas, donde debería actuarse de forma que no se repita en el futuro y probablemente deba aplicarse alguna sanción, incluso puede ser el despido.

Relativizar el impacto de los fracasos ayuda a construir un ambiente donde las personas se sienten psicológicamente seguras para continuar informando lo que ven, para seguir pidiendo ayuda, para ofrecer ideas de mejora, para reconocer los fracasos a tiempo, permitiendo reasignar recursos valiosos reduciendo el riesgo de que vuelva a repetirse

- **Clara sanción de infracciones.** El despido de una persona no tiene porqué destruir la seguridad psicológica. Por el contrario, puede ser la respuesta productiva ante alguien que quebranta una norma o tiene comportamientos peligrosos, y la mayoría de la gente ha entendido que esa persona puede poner en peligro a toda la organización.

Puede ser productiva también porque hace saber que la empresa se toma en serio sus políticas y valores. El objetivo más importante siempre es encontrar una manera de ayudar a la organización a aprender de lo ocurrido.

El cuadro 3.1. expone un resumen de todas las herramientas mencionadas.

Categoría	Preparar el escenario	Invitar a la participación	Responder productivamente
Tareas del liderazgo	Enmarcar el trabajo Establezca las expectativas sobre el fracaso, la incertidumbre y la interdependencia	Demostrar humildad situacional Reconocer las lagunas.	Expresar su agradecimiento -Escuchar -Reconocer y agradecer
	Enfatizar el propósito Identificar lo que está en juego, por qué y para quién es importante.	Investigación de la práctica - Hacer buenas preguntas. - Modelar la escucha.	Desestigmatizar el fracaso - Mirar hacia adelante.- Ofrecer ayuda. -Considerar y hacer una lluvia de ideas sobre los próximos pasos.
		Establecer estructuras y procesos -Crear foros para las aportaciones. -Proporcionar directrices para el debate.	Sancionar las infracciones claras
Logro	Expectativa y significado compartidos	La confianza de que la voz es bienvenida	Orientación hacia el aprendizaje continuo

*Cuadro 3.1. KIT de herramientas del líder para construir seguridad psicológica
Fuente: A. Edmondson - The fearless Organization (2018)*

3.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

No siempre es fácil llevar a cabo cambios adaptativos.

Incluso generalmente es muy difícil, ya que nos enfrentamos a creencias y costumbres arraigadas, así como a profundos miedos, e incluso a malestares emocionales y físicos generados por atravesar estas situaciones.

También es importante considerar que al hablar de retos adaptativos, todo aquello que no se resuelve en el momento correspondiente, termina por traer mayores consecuencias, tanto a nivel individual como organizacional.

Vivimos en un mundo donde es necesario que todos los integrantes de una organización exploten sus talentos, y que estén dispuestos en aceptar retos y cambios para adaptarse.

Es entonces indispensable que los líderes reconozcan que la seguridad psicológica es una tarea fundamental cuando el conocimiento es una fuente de valor totalmente significativa.

Es imprescindible que se involucren de manera activa con sus equipos de trabajo, conociendo las actividades del personal de la organización, interesándose genuinamente en ellos, proporcionando suficiente libertad, autonomía y dignidad, para así crear un vínculo más fuerte entre los miembros del equipo y generar un significado especial al trabajo de cada persona y que trabajar vaya más allá de solo cumplir una carga horaria, sino que por el contrario, el personal se involucre en su trabajo y anhele crecer en él y a su vez la organización lo haga al mismo tiempo. Por lo tanto, los líderes deben ocuparse de evitar la insatisfacción laboral en la organización, buscar las maneras de facilitar los cambios adaptativos y motivar a las personas a seguir aprendiendo y evolucionando.

Hay diversas formas en las que la seguridad psicológica se manifiesta en el lugar de trabajo, pero todas se basan en el aprendizaje, el ingenio y el compromiso de los integrantes para su éxito. No siempre es agradable ni fácil lograr un ambiente psicológicamente seguro, sin embargo, la información presentada muestra que vale invertir en el esfuerzo, y una vez que se consigue, se torna cada vez más sencillo lograrlo.

Puede verse también que los líderes pueden disponer de herramientas para ayudarlos en la tarea de crear seguridad psicológica. Las tres prácticas interrelacionadas son: la preparación del escenario, la invitación a participar y las respuestas productivas. Estas prácticas deben utilizarse repetidamente, de forma interactiva y orientada al aprendizaje.

Más allá de las herramientas, es importante recordar a los líderes la importancia de la humildad y de adoptar la empatía para lograr llegar a las personas de su organización ya que aunque no puedan obligar al personal a encontrarle sentido al trabajo, ni obligarlos a aceptar los cambios que debe emprender la organización, ni obligarlos a aprender; sí pueden colaborar para que eso se dé de manera más práctica, fácil y beneficiosa para todas las partes.

Para que todo esto suceda, como ya se ha dicho, es indispensable crear un ambiente psicológicamente seguro en el cual las personas pueden realizar cambios, expresarse, aprender y desarrollarse íntegramente.

De esta manera, no solo se generarán organizaciones mucho más sostenibles y competitivas, sino que también se contribuirá al desarrollo humano y organizacional.

METODOLOGIA

CAPÍTULO 4

Esta tesis es de base descriptiva, y apunta a mostrar la relación causa-efecto del tema en cuestión. En la investigación de campo se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Encuestas:** Realizadas a líderes (equipo, grupos, empresas). El propósito de estas es comprender como es la realidad de hoy en distintas organizaciones.

- **Estudio de casos:** Se analizarán tres casos de organizaciones, dentro del parámetro de las variables de la seguridad psicológica.

4.1. Encuestas

La encuesta fue de características selectivas. Se le realizó a 125 individuos pertenecientes a diferentes trabajos, equipos, puestos y tipos de organizaciones.

El objetivo fue obtener información sobre la realidad que atraviesan las personas en relación a los niveles de seguridad psicológica y el compromiso con los cambios organizacionales y el aprendizaje en las empresas.

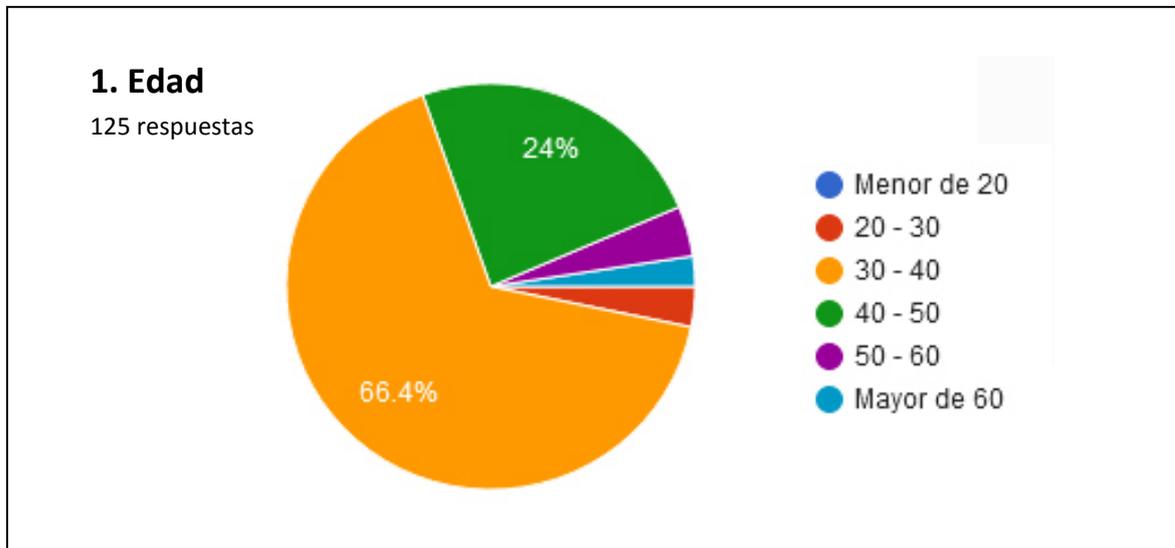
Consta de 17 preguntas, de las cuales 4 corresponden a datos personales y las otras 13 son sobre seguridad psicológica y cambios organizacionales.

Algunas respuestas se presentaron de diferentes maneras: algunas de acuerdo a una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es igual a "Nunca", "Muy Poca" o "Nada" y 5 es iguala "Siempre" y "Mucho", y otras respuestas se presentaron con opción múltiple entre "Si", "No", "Tal Vez", "A Veces".

También se observaron las encuestas de forma individual (una por una), para investigar si las particularidades personales inciden sobre las respuestas.

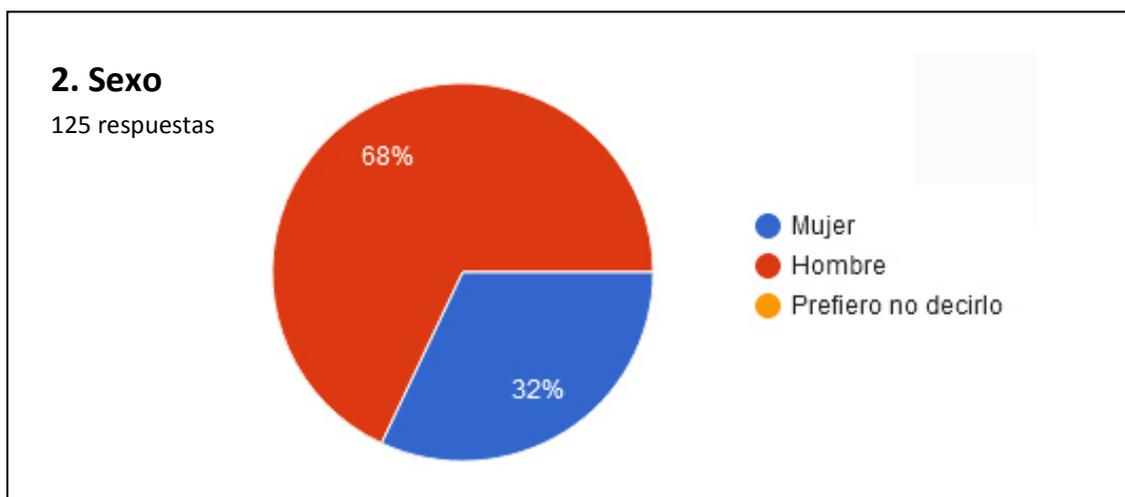
4.1.1. Gráficos e interpretación de resultados

-Preguntas sobre datos demográficos



El mayor porcentaje de personas que respondió a esta encuesta tiene entre 30 y 40 años (83 personas), seguido por la franja entre 40 y 50 años (30 personas).

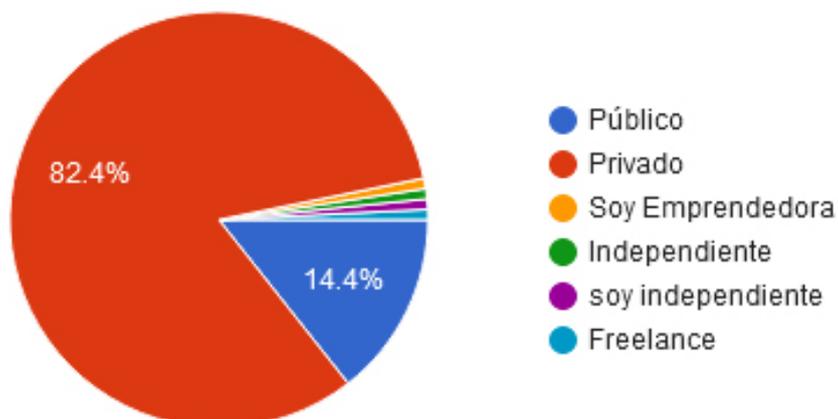
El resto de los porcentajes fueron: 50-60, 5 personas (4%); 20-30, 4 personas (3.2%) y mayores de 60, 3 personas (2.4%).



Fueron encuestados 80 hombres y 40 mujeres.

3. Sector donde trabaja

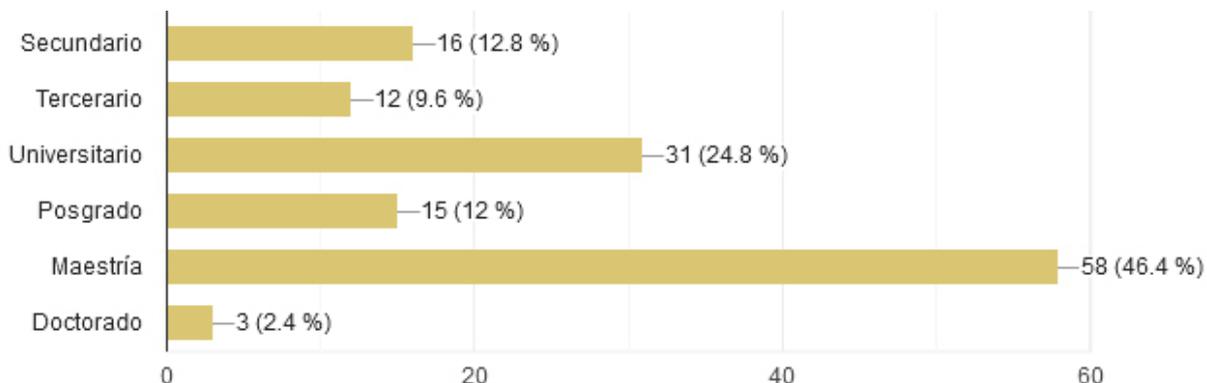
125 respuestas



La mayoría de encuestados trabajan en el sector privado, siendo 103 las personas; 18 en el sector público, más 4 que trabajan de forma independiente y respondieron por separado.

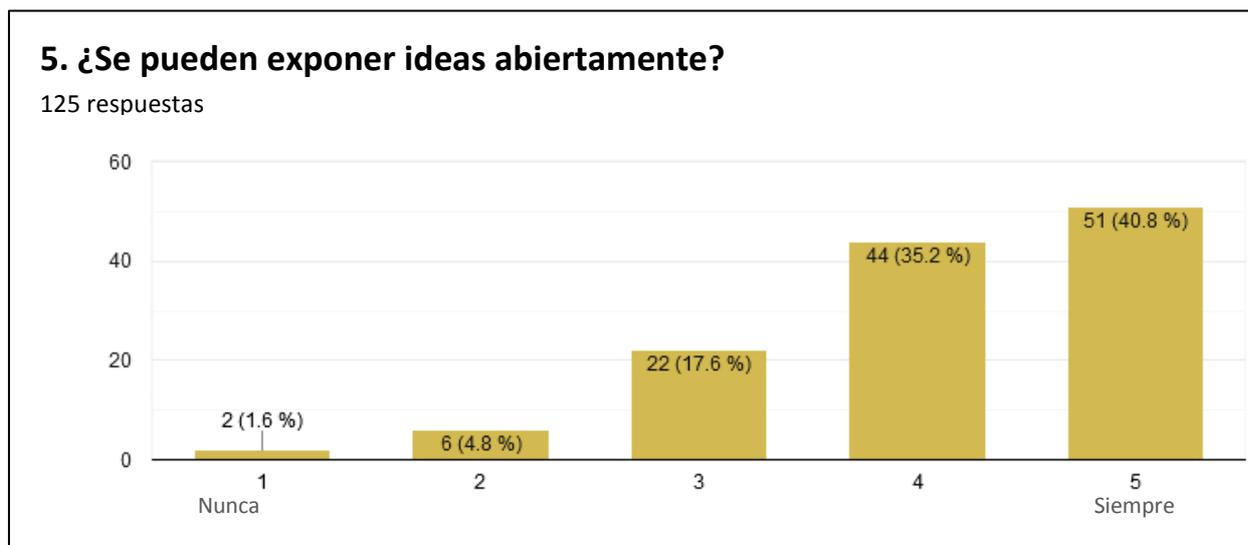
4. Educación

125 respuestas

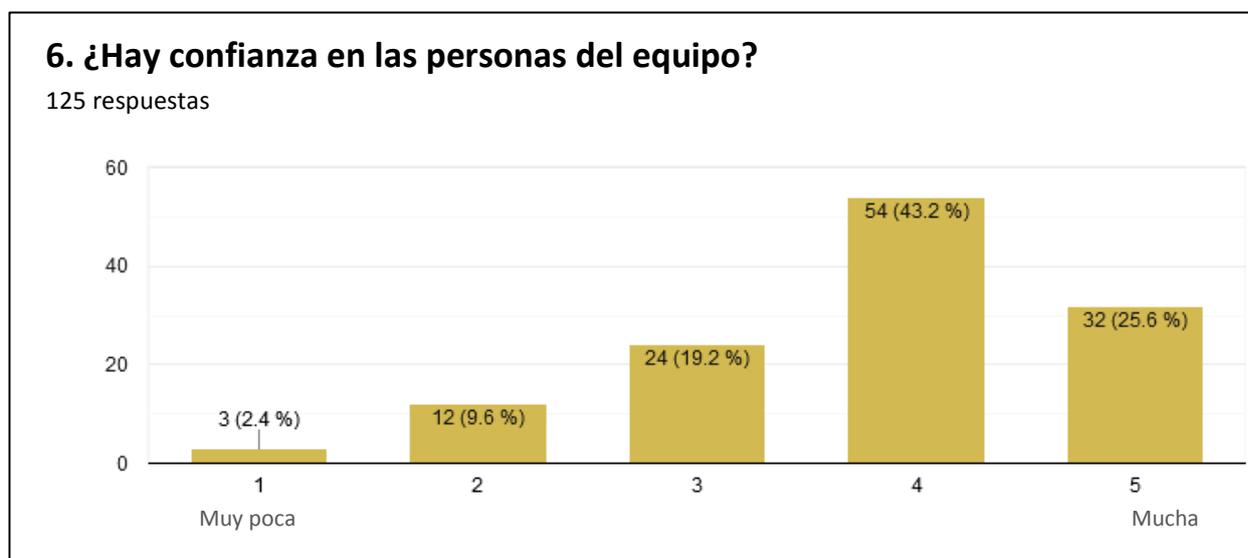


Esta pregunta admitía más de una respuesta ya que hay personas que cuentan con muchos estudios. Pocos fueron los que seleccionaron más de un estudio académico (10 para ser exactos). La mayoría de los encuestados, cuenta o está cursando una maestría, seguido por personas con estudios universitarios. El menor número corresponde a personas con doctorado, siendo algunos de ellos los que respondieron tener otros estudios más.

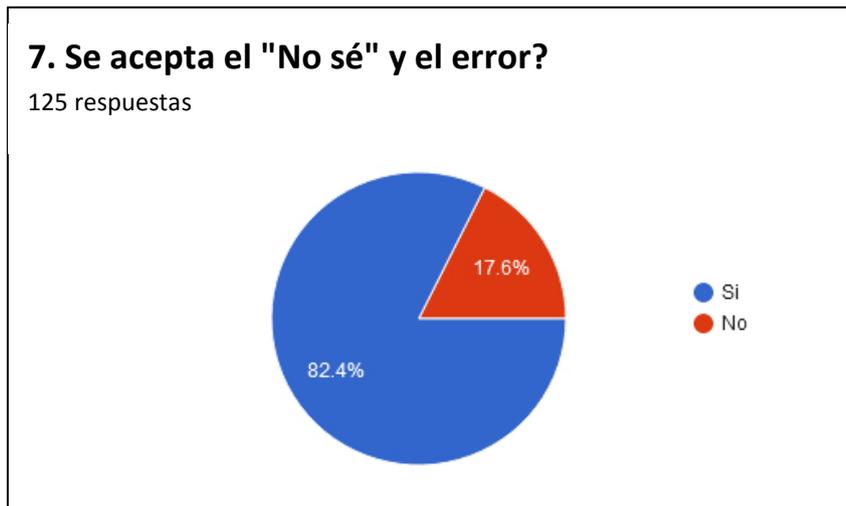
- Preguntas sobre seguridad psicológica y cambio organizacional



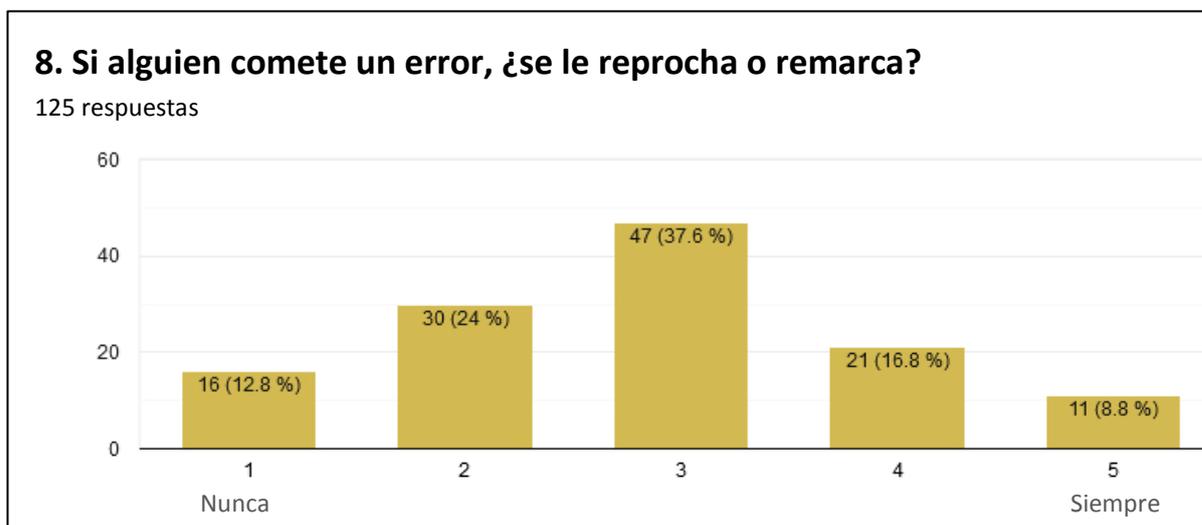
Puede verse que la mayoría de las personas consideran que pueden exponerse las ideas abiertamente. Este es un punto a favor para el desarrollo de un ambiente psicológicamente seguro, como vimos a lo largo del capítulo 1. El porcentaje de respuestas negativas es afortunadamente muy bajo.



Aquí observamos un buen índice de confianza a nivel grupal. No es una confianza absoluta, ya que la mayoría de respuestas son un 4, pero es una cifra alentadora. También es positivo apreciar que las segundas y terceras respuestas están entre 5 y 3 puntos. Esto puede ser un indicio de ambientes donde se apoyan unas a otras y donde pueden ser ellos mismos. Esto es importante a la hora de establecer equipos exitosos, como pudimos ver en el Proyecto Aristóteles, relatado en el capítulo 1.



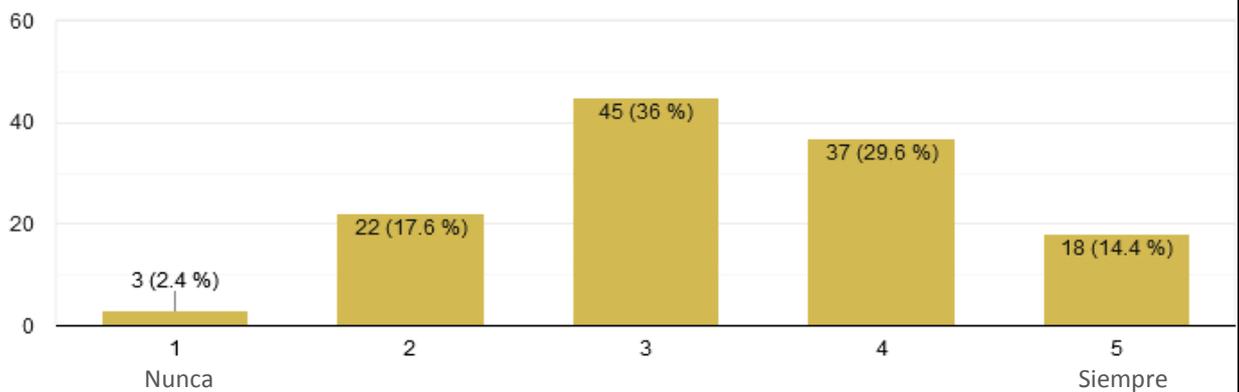
La mayoría de los encuestados dicen que se acepta desconocer algo y equivocarse en su lugar de trabajo. Se ve una diferencia muy amplia en las respuestas, respondiendo que SI 103 personas y NO, 22 personas. Las respuestas a esta pregunta sirven para analizar las respuestas siguientes; y a su vez, para evaluar tanto el nivel de seguridad psicológica, como el de apertura a los cambios, ya que como se explica a lo largo de todo el marco teórico, aceptar el fracaso e incentivar la disposición a aprender y cambiar, es fundamental para desarrollar el talento y la innovación.



Esta respuesta está directamente relacionada con la anterior. Al haber respondido la mayoría de las personas que sus errores son aceptados, podemos ver aquí un bajo índice de reproche. Sin embargo, contando con 103 personas con respuestas positivas en la pregunta anterior, solo 46 aquí muestran que no se les reprochan sus fallas. Por lo tanto, se deduce que lo que se permite es desconocer algo, pero no se permite tanto equivocarse.

9. Se habla a tiempo de las cosas que no están saliendo bien?

125 respuestas



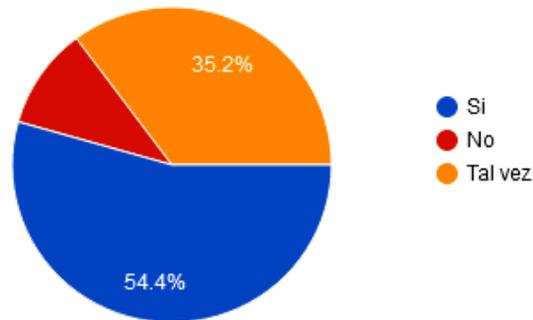
La mayoría de respuestas son *A veces /A menudo*, y el segundo puesto corresponde *Muy a menudo*. Cabe preguntarse si no se habla del todo a tiempo por miedo a expresarse, o por estar desatentos.

Esta pregunta se relaciona con lo observado en las preguntas 7 y 8. Al ver que los errores se remarcan más de lo que se quisiera, puede resultar complicado hablar de cosas que no están saliendo bien y es preferible aparentar que se desconoce lo que está pasando. Sea por miedo o por negligencia, estamos frente a una situación donde podría reforzarse la seguridad psicológica tanto para afianzar la confianza a expresarse como para tener un personal más involucrado con lo que sucede en la organización.

Puede verse la importancia de este punto en el capítulo 1, al hablar de la *Organización sin miedo*, y en el capítulo 3 al mencionar las herramientas de los líderes para crear seguridad psicológica.

10. ¿Se escuchan los diferentes enfoques para solucionar los conflictos que se presentan?

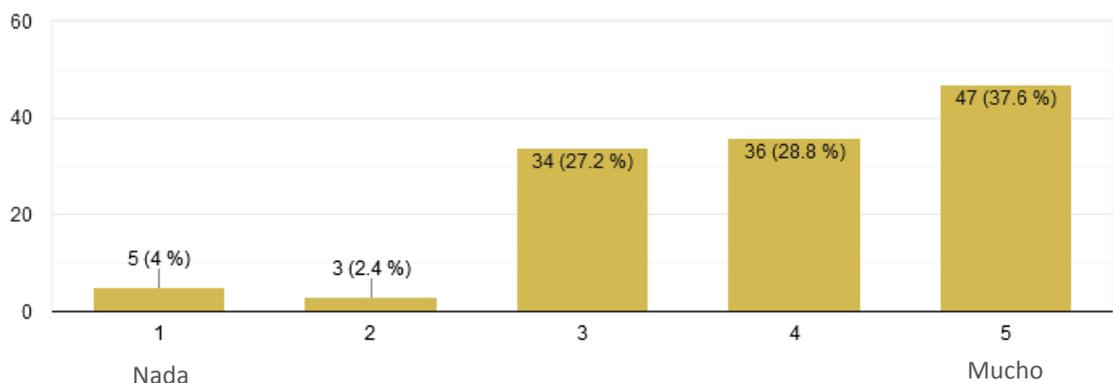
125 respuestas



Podemos ver que respondieron SI 68 personas, TAL VEZ 44 y NO 13. Al ir a la pregunta anterior vemos que la mayoría de "SI" aquí, es casi el total de personas que respondieron muy favorablemente en la anterior. La mayor parte del resto ha respondido aquí *Tal vez*. Como se ha visto puntualmente en el capítulo 3 al hablar de "*invitar a la gente a participar*" para crear seguridad psicológica, vemos que en estos lugares debería ajustarse la tarea de los líderes de involucrarse con los miembros de su organización.

11. ¿Se agradece el aporte de cualquier integrante del equipo?

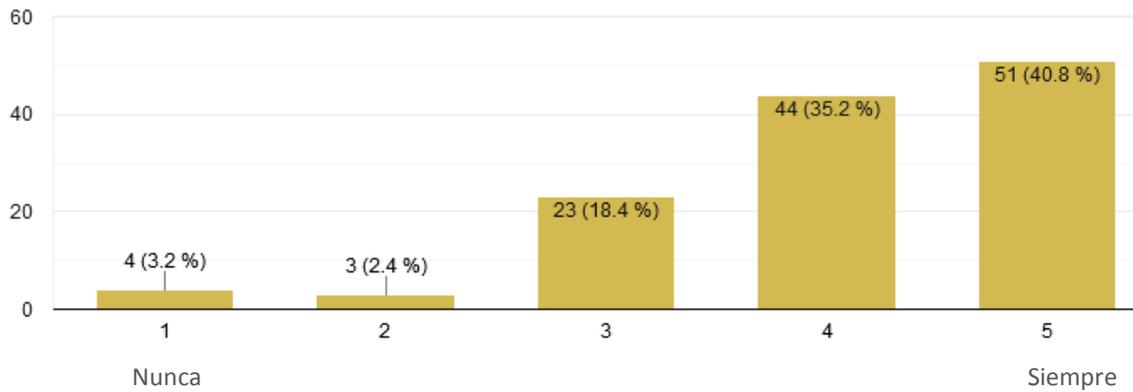
125 respuestas



Vemos que una amplia mayoría respondió que los aportes que realizan son agradecidos, y este podría ser el paso previo a que estos aportes sean tenidos en cuenta y colaborar para atravesar los cambios necesarios o brindar las soluciones que se precisen. La pregunta que sigue podría aclarar qué tipo de aportes son agradecidos, ya que pudimos ver que el error no está del todo aceptado.

12. Cuando los resultados son favorables, ¿lo transmite al resto del equipo?

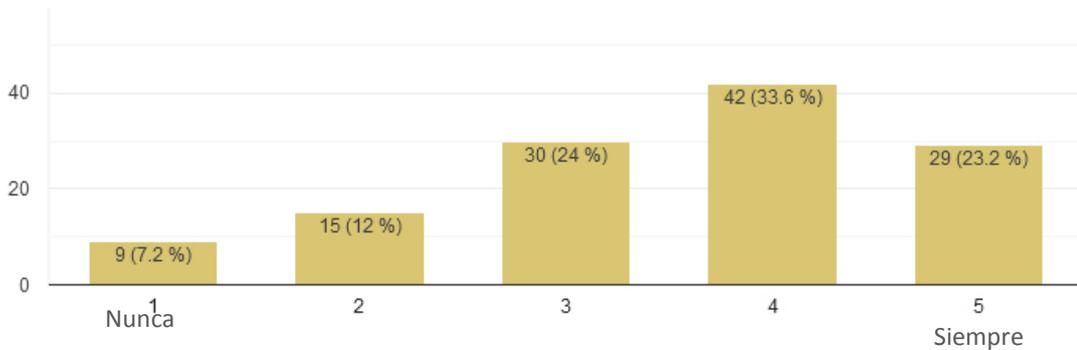
125 respuestas



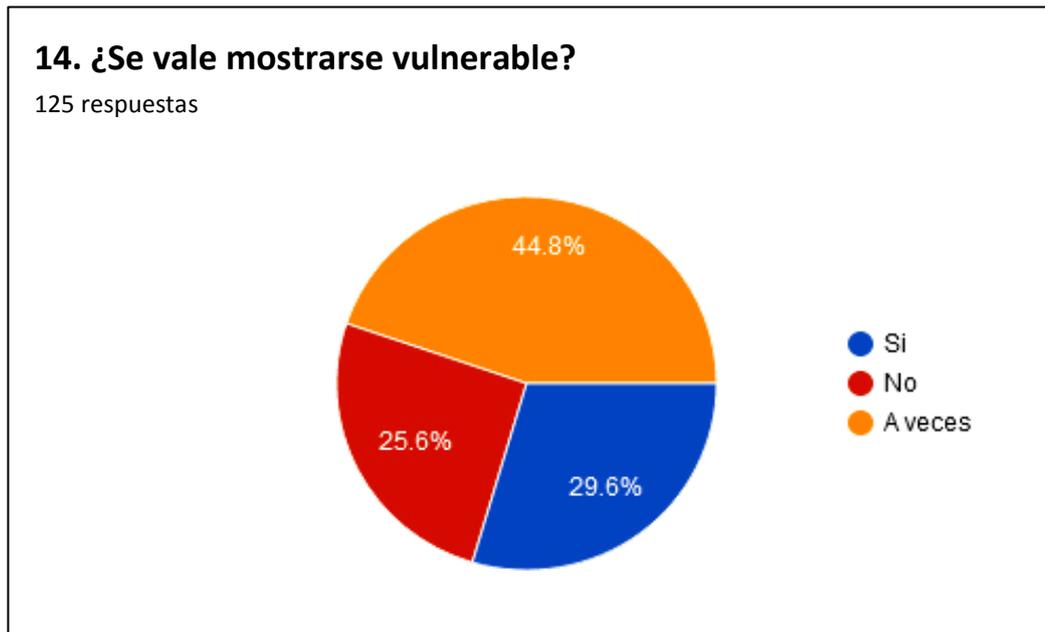
El mayor porcentaje corresponde a *Siempre*, dando una pauta de las expresiones permitidas en la mayoría de las organizaciones: aquellas alentadoras o exitosas circulan con fluidez; en cambio frente a errores o situaciones a cambiar, hay mayor disposición al silencio.

13. ¿Se incentiva al equipo a que haga preguntas sobre los problemas que surgen?

125 respuestas



Volvemos a observar una mayoría de respuestas positivas. Frente a las respuestas de la pregunta 9 (donde no se habla a tiempo acerca de las cosas que no salen bien) y relacionándolas también con la 7 (donde sí se permite el No Sé), puede inferirse que sí se permite e incluso se incentiva a aprender, pero no se termina de aceptar que haya fallas o errores. Podemos ver que en las organizaciones se está trabajando la seguridad psicológica, pero que no está del todo lograda o afianzada.



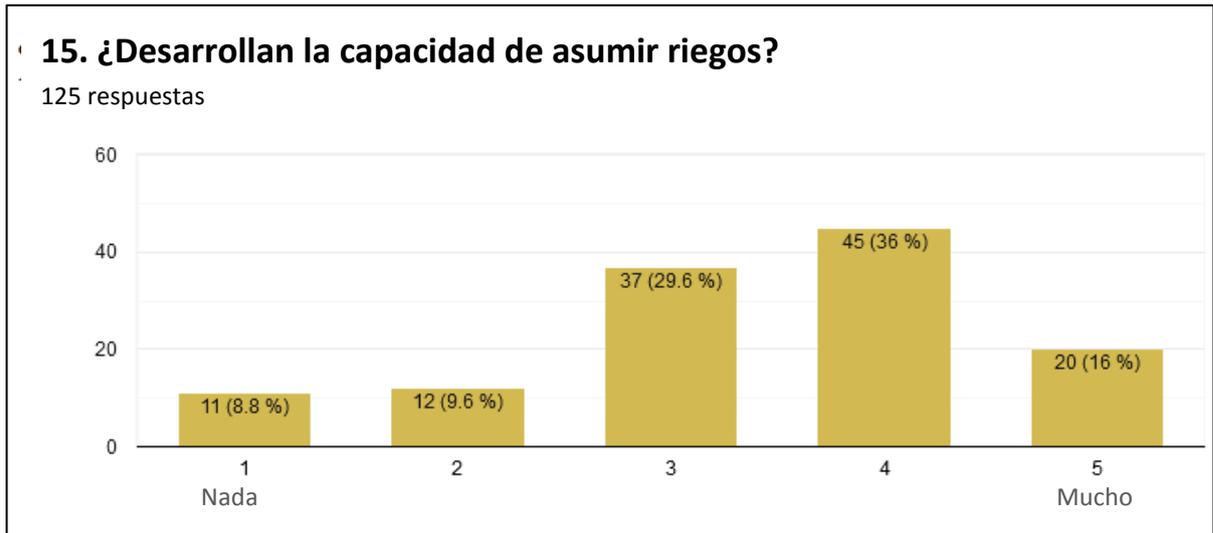
Esta pregunta es muy importante, considerando que la vulnerabilidad es una parte intrínseca de las relaciones interpersonales y es un comportamiento natural frente a los cambios, y frente a la vida misma. Una amplia mayoría contestó *A veces*.

Si bien es una respuesta interesante para abordar una investigación más profunda, en este momento, lo importante es que puede detectarse que estamos frente a ambientes fluctuantes y ambiguos, donde a veces se permite ser nosotros mismos, opinar y no temer expresarse, pero en otros momentos se prefiere el silencio; a ser juzgados, humillados o sentirse expuestos, ya sea frente a las autoridades o frente a los compañeros.

En el capítulo 3, al hablar de crisis y liderazgo, vemos nuestra tendencia natural a la vulnerabilidad. Podemos decir entonces, que en los ambientes de trabajo donde se realizaron las encuestas, los líderes deben desarrollar sus capacidades para tratar la vulnerabilidad.

Las respuestas de las anteriores preguntas mostraron un grado de confianza en los compañeros, y un grado de libertad para expresarse, aunque sea cuando las cosas marchan favorablemente.

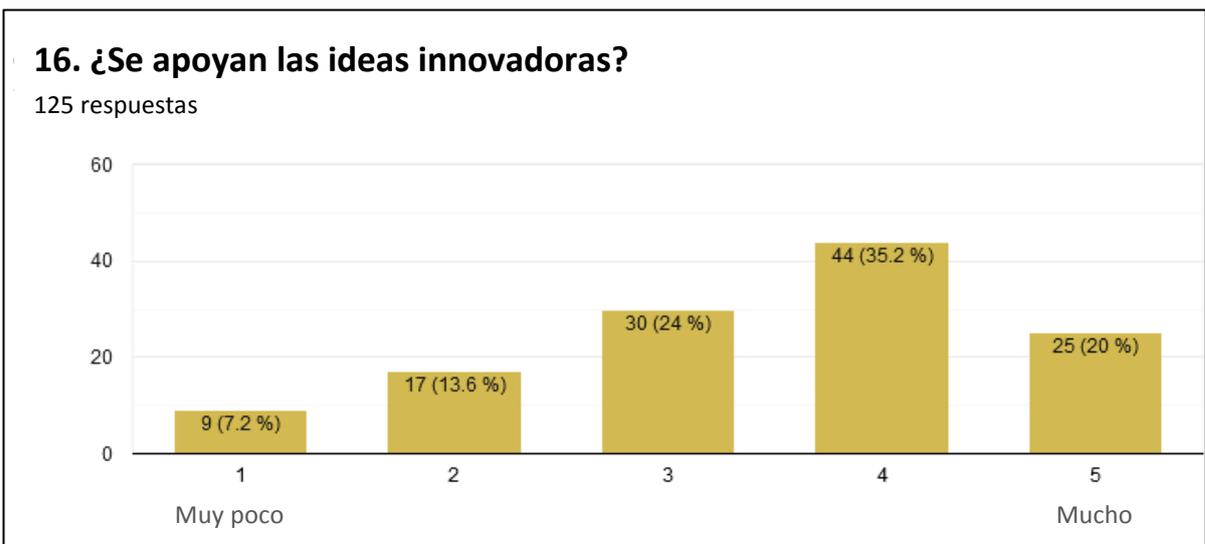
Esta respuesta suma a la evidencia de que el fracaso, los errores y los problemas siguen siendo de alguna manera, tabú en las organizaciones.



Estamos frente a una mayoría de *Casi siempre*, seguido por un *A veces/A menudo*. Considerando el país donde se realizaron las encuestas, puede pensarse que aprender a asumir riesgos es una capacidad que se va desarrollando naturalmente con el tiempo.

Más allá que puede observarse que se está estimulando el desarrollo de esta capacidad, es importante que los líderes y entre los compañeros de equipo, fomenten su desarrollo para ir más allá de la supervivencia, y emprender el camino de la innovación.

Al ver la relación entre cambios organizacionales y seguridad psicológica (capítulo 2 y 3), vemos que la apertura a los cambios viene de la mano de altos niveles de seguridad psicológica, y que los líderes tienen la tarea de fomentar y reforzar las actitudes y aptitudes de los miembros de la organización para cambiar, aprender e innovar.



Volvemos a observar mayoría de respuestas favorables, seguido por un nivel medio de apoyo. Al relacionarla con las demás preguntas, como la 15, notamos que si bien se

incentiva al crecimiento de los empleados y las organizaciones, hay un poco de miedo a los cambios que deben atravesarse para salir de lo conocido o seguro, porque como venimos viendo, hay un miedo al fracaso. Como se relata por ejemplo en *Aprendizaje y fracaso* en el capítulo 1, estas conductas son un punto en contra de lo necesario para que haya seguridad psicológica en las organizaciones,



Los resultados de mayor a menor son: *A veces*, 50 personas. *Casi siempre*, 38 personas. *Siempre*, 17 personas. *Casi nunca*, 14 personas. *Nunca*, 6 personas. Si bien es reconfortante observar altos números de respuesta muy favorables, que suman más del doble que las respuestas desfavorables: *Siempre* y *Casi siempre* con 55 en total, frente a *Nunca* y *Casi Nunca*, con 20 respuestas, la mayoría de respuestas es "*A veces*".

Podemos ver el detalle del comportamiento frente a los cambios, empezado a desarrollarse en la pregunta anterior. Una mayoría de *A Veces*, muestra el miedo latente del que hablamos, como también muestra la falta de compromiso del líder para involucrarse con el personal de su organización, para acompañarlos en los procesos de cambio y aprendizaje. Como se trata en el capítulo 2, el líder debe tener en claro que hay una tendencia natural a resistirnos al cambio, siendo fundamental que los miembros de su organización se sientan respaldados, es decir cuenten con seguridad psicológica, para poder enfrentar cualquier tipo de cambio que requiera la organización.

4.2. ESTUDIO DE CASOS

En este punto se analizarán tres organizaciones dentro de los parámetros de las variables de la seguridad psicológica y los cambios organizacionales. Las compañías a estudiar son: Pixar Animation Studios, Barry-Whemiller y DaVita Kidney Care.

Variables a considerar. Se utilizarán los siguientes puntos para abordar un análisis parejo para todos los casos:

1. ¿A qué se dedica la organización?
2. Contexto y situación que atravesaba para requerir un cambio.
3. ¿Cómo se abordó la seguridad psicológica?
4. Resultados obtenidos.

4.2.1. CASO 1. PIXAR ANIMATION STUDIOS

4.2.1.1. A qué se dedica la organización

Pixar Animation Studios es un estudio cinematográfico, situado en Emeryville, Estados Unidos. Hoy Pixar es sinónimo de éxito a través de sus productos estrella: las películas. Sin embargo, sus inicios se relacionan con el desarrollo científico y tecnológico y la relación de ambos con la industria del entretenimiento. Incluso su filmografía es producida con software propio, llamado Renderman.

Su origen data de 1974, y pasaron por su historia grandes personajes íconos de la cultura, la creatividad y la innovación como George Lucas, Steve Jobs, John Lasseter, Ed Catmull. The Walt Disney Company compra el estudio en el año 2006.

4.2.1.2. Contexto y situación al momento del cambio

Pixar empieza a tomar la forma con que hoy se conoce en el año 1986, cuando Steve Jobs la adquiere y la funda formalmente como Pixar. Para mostrar su potencial Lasseter propone realizar un nuevo cortometraje animado: Luxo Jr, protagonizado por la lámpara que se

convertiría en el emblemático logo de Pixar. Por su increíble innovación, fue nominado al Oscar por Mejor Cortometraje Animado

Hasta entonces, Pixar seguía siendo mayormente una empresa de servicios de hardware y *software* de alta gama, sin lograr las ganancias necesarias para subsistir. Sin embargo, nada los detuvo para seguir produciendo cortos, como *Tin Toy*, producción que les valió una nominación al premio Oscar y los puso en el radar Walt Disney Feature Animation, empresa que los contacta para realizar una película basada en *Tin Toy*.

Steve Jobs, para mejorar la situación financiera, acuerda con Disney para realizar tres largometrajes animados por 26 millones USD: Pixar se encargaría del proceso creativo y Disney de los recursos para producirlas, promocionarlas, y distribuir las, quedándose con la mayor parte de las ganancias más las licencias de mercadeo de sus productos, Pixar ganaría un porcentaje de los ingresos de taquilla y de la venta de videos.

Mientras realizaban *Toy Story* (su primer largometraje), la empresa continuaba realizando comerciales de algunas marcas.

A raíz de la pérdida de 2,4 millones USD por dificultades financieras, en 1994 Jobs piensa en vender la empresa, pero lee un artículo en *The New York Times* en donde pronosticaban éxito para *Toy Story*. Entonces en lugar de vender, decide nombrarse presidente y director ejecutivo. Y a continuación firma contrato con Microsoft para vender algunas licencias de su software de animación Renderman, siendo el primero ingreso importante de la firma.

4.2.1.3. Abordaje de la seguridad psicológica

La seguridad psicológica se aborda a través de dos variables muy importantes. Por un lado la franqueza y por otro la interpretación del fracaso.

La franqueza

La franqueza forma parte de la cultura de la organización, en donde la gente se expresa, comparte ideas, opiniones, críticas e incluso buenos momentos.

Los líderes han formado lo que llaman "**Braintrust**", que es un pequeño grupo que se reúne cada pocos meses para evaluar una película en proceso. La ven juntos, luego

almuerzan y aportan sus comentarios sinceros al director sobre lo que creen que ha funcionado y lo que no, con el fin de ayudar a resolver problemas creativos. Lo principal es la franqueza.

Al hablar de Toy Story, el actual presidente de Pixar, Ed Catmull (2013) relata "*...habría sido fácil hacer de Toy Story una película ñoña y aburrida sobre la vida secreta de los juguetes. Si la gente de la sala solo hubiera emitido palabras de elogio en lugar de sentirse seguros para decir con franqueza que era lo que les parecía que estaba mal, faltaba, no tenía sentido o no estaba del todo claro, lo más probable es que ninguna de las Toy Story hubieran sido lo éxitos rotundos que fueron.*"

El "Braintrust" de Pixar cuenta con una base de benevolencia y tiene sus reglas:

1°. La retroalimentación debe ser constructiva, y debe hacerse sobre el proyecto, no sobre la personas. El cineasta no puede estar a la defensiva ni tomarse las críticas como algo personal, debe estar dispuesto a escuchar la verdad.

2°. Los comentarios son sugerencias, no órdenes; el director es en última instancia el responsable de la película y puede tomar o dejar las soluciones que se le ofrezcan.

3°. La retroalimentación sincera debe provenir de un lugar de empatía.

El objetivo es pensar de manera más inteligente y ofrecer soluciones rápidamente. A su vez, para que funcionen estos encuentros grupales, debe haber un clima de confianza y respeto por las opiniones, conocimientos y experiencias de los demás.

Esto pone de manifiesto que las personas se encuentran en un ambiente psicológicamente seguro, que les permite contribuir con una visión, una opinión o una sugerencia, e introducir rápidamente los cambios que sean necesarios, ya sean técnicos o adaptativos, para lograr el objetivo planteado.

El fracaso

Es la otra variable decisiva para lograr una organización exitosa.

Ninguna empresa desea fracasar. Pero aquí han logrado entender que para evitar ese resultado debe aceptarse el fracaso como parte del proceso creativo, al menos en las primeras etapas del mismo.

Catmull (2013) reconoce que *"...debe entenderse el fracaso no como algo que hay que temer o evitar, sino como una parte natural del aprendizaje y la exploración. Al igual que aprender a montar en bicicleta conlleva la incomodidad física de rodillas despellejadas o codos magullados, crear una película asombrosamente original requiere el dolor psicológico del fracaso"*.

Al considerar lo costoso que puede ser el fracaso en una creación de este tipo, se trata de que se produzca en las primeras fases del proceso creativo; por ejemplo, es preferible que los directores estén más tiempo en la etapa de desarrollo aunque ello implique más gasto en salario, que tener que costear grandes errores de producción.

Para graficar esto, Catmull dice *"... al principio, todas nuestras películas apestan"*

Para que fracasar no provoque terror, es necesario crear un entorno con una alta seguridad psicológica, que ofrezca la tranquilidad de que existe libertad para fracasar.

De lo contrario la gente tenderá a repetir algo seguro que ya funcionó, dando como resultado un trabajo correcto pero no innovador. Para innovar es necesario estar dispuesto a atravesar nuevos retos y, muy probablemente, equivocarse, haciendo que sea también necesario estar dispuesto a enfrentar todo tipo de cambios individuales y organizacionales.

4.2.1.4. Resultados obtenidos

En el año 1995 Pixar se convertiría en la mayor oferta pública inicial: tan solo en la primera media hora de venta, sus acciones pasaron de 22 a 45 USD, incluso la venta tuvo que ser retrasada debido a la gran cantidad de órdenes de compra que se registraron.

Toy Story sería la película más taquillera de ese año, recaudando más de 361 millones de USD y obteniendo tres nominaciones en los premios Óscar. La dirección de Lasseter es reconocida por la Academia de Artes y Ciencias cinematográficas con una estatuilla especial por haber hecho posible el primero largometraje animado por computadora.

Desde entonces, Pixar Animation Studios ha producido más de 20 largometrajes animados, siendo algunos de ellos los más exitosos, elogiados y premiados de todos los tiempos.

Además de producciones cinematográficas, en la actualidad Pixar realiza videojuegos, software de animación y anuncios comerciales.

Pixar nos muestra un ejemplo de liderazgo loable, que genera un ambiente psicológicamente seguro, donde sus miembros no temen enfrentar cambios, ni temen aceptar nuevos desafíos, donde pueden participar y expresarse libremente, haciendo crecer sus conocimientos exponencialmente, ya que las observaciones individuales al integrarse unas con otras, toman nueva forma y crean un nuevo valor.

Esto muestra también que en esta organización el proceso creativo es más que la suma de sus miembros, dando como resultado productividad, eficiencia e innovación, que en este caso puede traducirse como rotundo éxito.

4.2.2. CASO 2. BARRY-WEHMILLER

4.2.2.1.A qué se dedica la organización

Barry-Wehmiller Companies es un proveedor de tecnología y servicios de fabricación, con sede en Missouri, Estados Unidos.

Instituida como una fábrica de maquinaria para la industria cervecera en el año 1885, a partir del año 1987 comienza a adquirir empresas que brindan equipos y servicios a diversas industrias, como empaques de diversos tipos, ingeniería e informática.

Robert (Bob) Chapman es su presidente y director ejecutivo.

4.2.2.2. Contexto y situación al momento del cambio

Bob Chapman se unió a esta organización a fines de los años '60 a pedido de su padre.

Desde el principio tuvo que atravesar conflictos financieros, ya que luego de la muerte de miembros de la organización, los bancos retiraron sus préstamos. A pesar de eso, Chapman pudo reducir costos, mejorar el desempeño financiero y hacer crecer a la empresa. A esto sumó la inversión en nuevas tecnologías, como la energía solar en una época de crisis energética, siendo muy demandada.

A principio de los años 80, los ingresos de Barry-Wehmiller se habían triplicado. Pero las nuevas tecnologías estaban incurriendo en altos costos de producción. Al perder una suma

considerable de dinero, los bancos volvieron a quitarle sus préstamos. Para superar esto nuevamente Chapman comenzó a adquirir empresas para expandir los mercados y la tecnología de Barry-Wehmiller. Al combinar estas empresas, se volvieron muy rentables, pudiendo a fines de esa década no solo pagar sus deudas, sino lograr una fuerte ganancia.

A principios del 2000, Bob Chapman se enfoca en cambiar la cultura corporativa de su organización, desarrollando una visión empresarial centrada en las personas. La compañía redacta los *Principios Rectores del Liderazgo* (Chapman, 2003) que declara: "*Medimos el éxito por la forma en que tocamos la vida de los demás*". Él considera cada más a su organización como una familia. No es solo un equipo de trabajo, sino que es un grupo de personas a las que servir y proteger.

La Gran Recesión de 2007 presentó la oportunidad para que la organización cumpliera su promesa de cuidar a las personas como si fueran de la familia. Los pedidos de nuevos equipos disminuyeron considerablemente, ya que frente a la crisis las empresas dejan de invertir en nuevas maquinarias. La organización se enfrentó a un nuevo reto: ya no se podían mantener a todos sus empleados y debían ahorrar mucho dinero. Otras compañías hubieran optado por la solución más desagradable pero evidente, sin embargo, Chapman se negó a despedir a gente solo porque la empresa tuviera un mal año.

4.2.2.3. Abordaje de la seguridad psicológica

Sacrificio compartido

Cuando los despidos parecían inevitables, Chapman decide llevar a cabo un profundo cambio adaptativo: inició un programa de **sacrificio compartido**, donde todos los miembros de la familia sufren un poco para que ninguno tenga que atravesar todo el sufrimiento. Todos los empleados, (sin importar el puesto), tomaron un permiso de trabajo no remunerado de cuatro semanas, en el momento en que eligieran. El director también redujo su salario, suspendió las bonificaciones a los ejecutivos, detuvo las contribuciones a las cuentas de jubilación y redujo los gastos de viaje. Los miembros del equipo crearon un mercado para ayudarse mutuamente. En cuanto las cosas mejoraron, el permiso obligatorio se canceló y las contribuciones que habían dejado de pagarse volvieron a pagarse desde el momento en que se habían suspendido.

El amparo que ofreció Chapman a los miembros de su organización tuvo un increíble impacto. A diferencia de lo que generalmente puede pasar cuando se avecinan cambios dramáticos, donde todos comienzan a resistirse, aquí los empleados se dispusieron a hacer más unos por otros.

Sistematizar los valores

La organización cuenta hace muchos años con su documento interno: "Principios rectores del liderazgo", que es una reglamentación de valores y métodos, formulado con las aportaciones de los empleados, y que pretende entre otras cosas, crear un entorno de confianza, significado y orgullo que saque lo mejor de cada persona.

Luego de redactarlo, Chapman se reunió con pequeños grupos de personas para escuchar qué sentían sobre los Principios y aprendió que la confianza de los empleados en la dirección era clave, y que los relojes de fichar, las campanas de descanso y el encierro del inventario en jaulas inhibían esa confianza.

Las "*sesiones de escucha*" se han convertido en momentos institucionalizados en los que se pide a los miembros del equipo que digan lo que piensan.

En 2008 se fundó la Universidad Barry-Wehmiller para impartir las prácticas y la visión de liderazgo propias de la empresa. Se dan clases de liderazgo y escucha, desarrollo de empatía y mentalidad de servicio para los miembros de su equipo.

Escuchar a los responsables de las tareas

Al crear un taller mecánico en Wisconsin, se pide a presidentes de división y otros equipos de liderazgo que vean cómo mejorar el proceso de introducción de los pedidos de piezas de recambio, que se completan y se envían a los clientes. Se realizaron análisis e informes por dos semanas, para terminar dándose cuenta que los planes desarrollados no funcionarían en la práctica. Deciden realizar otra asamblea, esta vez con dos líderes de alto nivel y diez personas que realmente iban a realizar el trabajo: conductores de carretillas, montadores, recolectores, empaquetadores y personal administrativo.

Los trabajadores propusieron acciones que realizarían en su trabajo real, tales como fijarse en el número de pasos que había que dar y en la seguridad de tener una carretilla elevadora allí, logrando una solución que seguiría vigente cinco años después.

4.2.2.4. Resultados obtenidos

En sus principios, a causa de sus complicaciones financieras, lo que empezó como un drástico cambio frente a un inmenso reto, se traduciría en los próximos 30 años en la adquisición de más de 80 empresas.

Por otro lado, frente a la recesión del 2007, Barry-Wehmiller no solo no se despidió a nadie, sino que también se recuperó con relativa facilidad, y en lugar de ahorrar los 10 millones USD que debían, lo duplicaron, presentando en 2010 resultados financieros récord.

Al lograr que los miembros del equipo, se sientan seguros y atendidos durante esta crisis, se logró una situación en la que todos ganan. Fue de tal dimensión la gratitud por las medidas tomadas, que los empleados decidieron estar más tiempo sin cobrar para ayudar a otros, aunque no tenían ninguna obligación de hacerlo, sino porque así lo sintieron.

Los líderes cumplieron con la obligación de proteger a los suyos, y como resultado los empleados los recompensaron con una enorme fidelidad, dispuestos a hacer lo posible para ayudar a la empresa.

La seguridad psicológica ofrecida por los líderes hizo que la organización sea más poderosa y sus miembros estén más preparados para abordar los peligros y la incertidumbre del mundo exterior, y los cambios necesarios para enfrentarlos y seguir creciendo. La organización también se fortalece más y puede garantizar mayor seguridad y protección a más personas, durante más tiempo.

En el año 2015 B. Chapman y Raj Sisodia (coautor y cofundador de Conscious Capitalism), publican el libro *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring For Your People Like Family*, calificado como uno de los mejores libros de negocios del año. Chapman también escribe regularmente sobre temas relacionados con el liderazgo y la cultura del lugar de trabajo en su blog *Truly Human Leadership* - Barry-Wehmiller.

La empresa de equipos e ingeniería Barry-Wehmiller demuestra que la seguridad psicológica aporta inmensas recompensas, a nivel económico y humano, en un entorno de fabricación. Fundada en 1880 como fábrica de maquinaria para la industria cervecera, hoy es una organización de 3.000 millones USD que emplea a 12.000 personas en 28 países.

4.2.3. CASO 3. DaVita Kidney Care

4.2.3.1. A qué se dedica la organización

La Comunidad DaVita, es una empresa multinacional y DaVita Kidney Care es su división de servicios de salud para pacientes renales: tratamientos de insuficiencia renal crónica que requieren terapia de reemplazo renal, (diálisis peritoneal y hemodiálisis), suministrando un servicio integral para el manejo de la enfermedad que incluye controles nutricionales, psicología, medicina general, medicina especializada y trabajo social.

4.2.3.2. Contexto y situación al momento del cambio

DaVita se origina en 1979 como la empresa Total Renal Care Inc.

En los años '90 entra en una fuerte crisis económica, con pérdidas de 56 millones USD.

La bancarrota era inminente, por lo que surge la imperiosa necesidad de profundos cambios para recuperar la organización.

Así en el año 2000 se nombra CEO y presidente de Junta Directiva a Kent Thiry, quien desarrolla una innovadora estrategia, basada en una cultura organizacional fuerte para modificar la forma en cómo los miembros veían su empresa.

Estableció que una organización es una comunidad primero y una empresa después. Esto se aplica a la forma en cómo se trata a los miembros de esa comunidad y por consiguiente, cómo tratan a los pacientes.

En el 2000 también se crea el *“Puente DaVita: un puente que si se cruza tendrá como resultado cambios drásticos en el destino de la organización”* Thiry, (2000)este resumía lo que se espera de sus integrantes de la organización y de la nueva estrategia organizacional. Luego presenta una convención para más de 600 personas (líderes incluidos), ya que deseaba que todos participaran en la creación de la nueva cultura y valores de su organización. Aquí los *compañeros de equipo* (como se llama a los empleados y miembros de esta organización) decidieron cambiar el nombre de “Total Renal Care” al de DaVita, que significa Dar Vida en italiano, definiendo así parte de los valores corporativos que presidirán las acciones de todos los compañeros de equipo.

Se presenta **La Manera DaVita**, que muestra la cultura de DaVita, durante la primera reunión nacional.

Misión, visión y valores corporativos, fueron elaborados bajo un clima de seguridad psicológica, donde todos pudieron participar y expresarse. Sin embargo, ahora comienza la tarea más compleja, que es lograr la consolidación de esta visión y esta misión con resultados beneficiosos para todos.

4.3.3.3. Abordaje de la seguridad psicológica

Valores - La Manera DaVita

Un ambiente psicológicamente seguro es también necesario para lograr que la organización se considere no como un lugar de trabajo, sino como una comunidad, en donde los compañeros de equipo se cuidan entre ellos mismo, cuidan a sus pacientes, y al mundo.

Bajo este marco se plantearon los objetivos a cumplir, aplicando para su concreción los siete valores corporativos. Estos son:

- * Excelencia en el servicio: A sus pacientes, entre ellos y a la comunidad.
- * Integridad: Cuando una persona es honrada, actúa coherentemente en su trabajo y en su vida personal, y es digna de la más alta confianza.
- * Trabajo en Equipo: El cumplimiento de objetivos como comunidad implica el trabajo conjunto de todos los compañeros, por el bienestar de sus pacientes y de la comunidad.
- * Responsabilidad y Compromiso: Para lograr resultados provechosos para los pacientes y los compañeros de equipo, cada integrante debe apropiarse del proceso en el que participa.
- * Realización Personal y Profesional: los integrantes de la comunidad deben sentir una genuina identificación entre los valores que rigen su vida personal y los valores corporativos.
- * Mejora continua: Para mejorar constantemente como personas y como equipo, se utiliza un enfoque sistemático para generar acciones.
- * Diversión: Se disfruta de lo que se hace más allá de lo complejo o duro del trabajo. Un trabajo duro, y se crea un mejor ambiente para los compañeros de equipo y los pacientes.

Todos para uno

El programa para nuevos empleados organizado por la Universidad DaVita, ofrece muchas actividades curiosas para los asistentes, como la creación de equipos para socializar, que incluye canciones, sketches, juegos, narración de cuentos, música y baile.

Thiry también dirige una sesión de preguntas y respuestas en el ayuntamiento, en la que está dispuesto a mostrarse vulnerable, admitiendo por ejemplo, que no sabe la respuesta a una pregunta, y abierto, entreteniéndose con preguntas directas sobre salarios y ascensos.

Pero quizás lo más curioso es que el propio director es conocido por saltar sobre el escenario disfrazado de mosquetero, blandiendo una espada, frente a cientos de empleados de primera línea -técnicos de atención al paciente, enfermeras y trabajadores sociales- que asisten a uno de los seminarios, de dos días de duración.

El lema "**Uno para todos y todos para uno**" transmite un valor fundamental de la empresa: la idea de obligaciones y responsabilidad compartidas. Todos están llamados a aportar lo mejor de sí mismos a la empresa; y la empresa es responsable de ayudar a los individuos a desarrollarse y tener éxito.

Como parte de esta filosofía crearon un fondo para ayudar a los compañeros que puedan tener gastos médicos inesperados u otras dificultades financieras. Aunque la mayoría de los compañeros de equipo son trabajadores poco cualificados y por horas, DaVita ofrece beneficios de salud y bienestar, como provisiones para la asistencia sanitaria, jubilación, y lo más sorprendente, opciones sobre acciones y participación en los beneficios.

Los pacientes

Los pacientes de diálisis renal, suelen acudir a una clínica de tres a cuatro veces por semana y están conectados a la máquina durante cuatro horas seguidas, con agujas y en su vida diaria sujetos a una estricta dieta. En su mayoría padecen una enfermedad renal terminal, y a menudo se les presentan otras afecciones crónicas, y terminan asumiendo que les queda poco tiempo de vida. Por lo que necesitan especialmente los esfuerzos de un equipo médico que sea "todo para uno". Lógicamente algunos pacientes se deprimen o dejan de acudir y recibir tratamientos, lo que les lleva pronto a la muerte. Es emocionalmente difícil atender a este tipo de pacientes. Hasta un 25% morirá cada año.

Dadas estas condiciones que bajan la moral, el tono excesivamente optimista de las sesiones de la Academia DaVita empieza a tener más sentido.

Los centros DaVita consideran que es importante que a los compañeros de equipo les guste su trabajo y sonrían, y que se relacionen de manera compasiva con los pacientes, ya que eso hace que se sientan mejor allí. Para fomentar los sentimientos positivos, y un ambiente de seguridad y contención para todos, los centros suelen estar decorados con fotografías y dibujos de los pacientes y sus familias.

Aunque el trabajo de un técnico podría parecer únicamente práctico (conectar y desconectar una máquina y supervisar el tratamiento en curso), mucho puede depender de las relaciones que los técnicos establecen tanto con el paciente como con otros cuidadores.

Los pacientes son más propensos a cumplir un plan de tratamiento riguroso, si se sienten cómodos y confiados, es decir, psicológicamente seguros, con el personal de la clínica, quienes pueden transmitir esta seguridad porque es un reflejo del lugar donde desarrollan sus tareas y se desarrollan a sí mismos.

4.3.3.4. Resultados obtenidos

Luego de instituir los nuevos valores, los resultados comienzan a verse rápidamente.

En el año 2005, adquieren otra compañía de cuidado renal (Gambro) duplicando el número de centros de diálisis de la comunidad.

A partir de entonces, DaVita es reconocida como modelo de institución de servicios de salud en todo su país; mediante la innovación en la atención clínica, planes de tratamiento integral y equipos de atención personalizada, aplicando valores esenciales de la sociedad.

Diez años después de que Thiry pusiera en marcha su estrategia, cambian completamente las cifras de la organización, pasando a tener ingresos netos de 374 millones USD y acciones que pasaron de 2 a 60 USD. Hoy cuenta con más de 48.000 empleados y con más de 2.000 centros de salud en todo el territorio estadounidense, y en más de 10 países a nivel mundial incluyendo Europa, Asia y Sudamérica.

Desarrollan también una fuerte política en materia de protección ambiental y sostenibilidad, obteniendo, entre otros logros, estar dentro de los Índices de Sostenibilidad

Dow Jones (DJSI), siendo una de las seis únicas compañías en la Industria de Proveedores y Servicios de Atención Médica en el Índice Mundial (DJSI).

También recibió premios y reconocimientos por sus políticas de inclusión y diversidad, así como por sus políticas de igualdad de género.

La organización se convirtió durante la última década, en el proveedor de más de la tercera parte de tratamientos renales en Estados Unidos, con los mejores resultados clínicos en su sector. Estos resultados dependen en gran medida de la atención prestada por el personal.

El fuerte sentimiento de Comunidad generado en esta organización, solo es posible por el alto grado de seguridad psicológica que manejan su líder. Así se logra crear un profundo sentido del trabajo, donde todos aportan total responsabilidad y compromiso el desarrollo de sus actividades; estando dispuestos a enfrentar cantidades de retos y cambios generados por el tipo de contexto en el que desarrollan sus actividades; fortaleciendo los lazos con sus pacientes satisfechos.

4.4. CONCLUSIONES DE LA METODOLOGÍA

Los resultados de la investigación de campo permiten identificar una serie de conclusiones relevantes que sirven para una mejor interpretación de la relación entre seguridad psicológica y cambios organizacionales.

Si bien las empresas descriptas tienen poco en común en la superficie, sí lo tienen a nivel más profundo: nos muestran cómo las prácticas y la cultura que se han esforzado en crear las convierte en empresas de éxito, logrando desarrollar ambientes de trabajo caracterizados por la franqueza, el compromiso, la colaboración, las ganas de aprender y de cambiar, poniendo de manifiesto cómo es un ambiente psicológicamente seguro.

Observarlas permite distinguir lo que ocurre en una organización, frente a variables como la calidad de sus productos, sus clientes, sus accionistas y su rendimiento en general, cuando los empleados tienen libertad para expresarse, están motivados a utilizar sus talentos y se sienten respaldados para enfrentar los cambios necesarios para subir de nivel.

No siempre es fácil lograr un lugar de estas características; por el contrario, en los 3 casos se enfrentaron a grandes retos y decidieron llevar a cabo profundos cambios técnicos y adaptativos; no obstante, los relatos presentados demuestran que vale invertir en el esfuerzo y que una vez que se consigue un ambiente psicológicamente seguro, todo se vuelve más sencillo de implementar, y el éxito no tarda en aparecer.

Por otro lado, a través de las encuestas, nos encontramos con las respuestas ofrecidas por personas que trabajan en este país, bajo la influencia de otro entorno y otras creencias.

La mayoría ha respondido que pueden exponer ideas abiertamente en su entorno de trabajo. Al relacionar las preguntas, vemos que se está permitido desconocer cosas y que hay un incentivo para que se aprendan, como también se agradecen los aportes.

Sin embargo, tanto el error como la vulnerabilidad no son del todo aceptados, a pesar de que en general hay un grado de confianza a nivel grupal.

Esto puede significar por un lado, que la desconexión se encuentra entre los líderes y los empleados, quienes no hablan ya sea por miedo o por negligencia. Y por otro lado, la aceptación de opiniones es de alguna manera exitista: todo lo que no sea positivo, lo que necesite un cambio, o lo que requiera ser mejorado o solucionado, no termina de ser

aceptado o ni siquiera quiere o puede expresarse. Esto habla de que los líderes deberían trabajar en la relación con sus empleados.

Por otro lado, se relacionaron las respuestas de las preguntas demográficas con las preguntas referidas al tema de la tesis, para ver si podían inferirse patrones de comportamiento. Pudo observarse que la única variable que tiene diferencias marcadas, es el tipo de organización donde se desempeñan las personas: más de la mitad de aquellos que trabajan en organizaciones públicas, tuvieron respuestas desfavorables.

Decididamente, la mayoría de las organizaciones públicas, no cuentan con seguridad psicológica.

Si bien nadie quiere establecer cambios que dificulten los trabajos, crean resentimiento entre los empleados. Muy frecuentemente los directivos hacen precisamente eso.

También se nota un avance en la construcción de ambientes psicológicamente seguros, evidenciado en las respuestas favorables, sobre todo en el sector privado, pero el hecho de no considerar los errores, los fracasos y los cambios como parte de cualquier proceso humano y organizacional, (sobre todo de cualquier proceso de innovación y crecimiento) muestra que debe ponerse más énfasis en lograr más seguridad psicológica.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES GENERALES

Pudimos comprender a lo largo de esta tesis que un ambiente psicológicamente seguro es aquel donde las personas sienten la tranquilidad y confianza para exponer ideas, equivocarse, fracasar, desconocer algo, asumir riesgos, aprender y cambiar porque asumen que no serán condenadas, avergonzadas o ignoradas. Concluimos luego del capítulo 1, que hay un alto grado de seguridad psicológica en aquellos lugares donde se han vencido los miedos interpersonales, donde las personas confían, se respetan entre ellas, se sienten contenidas y cuidadas.

Hoy la seguridad psicológica no puede pensarse como una ventaja, sino que es una herramienta esencial para originar altos niveles de rendimiento y aprendizaje en el mundo actual, no solo a nivel organizacional sino a nivel humano.

Pudimos ver también en el capítulo 1 qué no es la seguridad psicológica, lo cual es importante para terminar de entender qué sí es en verdad y si se está aplicando correctamente.

La seguridad psicológica no debe confundirse con situaciones de comodidad, donde pueden pasarse por alto los problemas para agradar a los demás; tampoco con aspectos de la personalidad, no se trata de ser extrovertidos en exceso; tampoco significa que los compañeros de equipo sean amigos inseparables. Sin embargo para que un equipo sea exitoso, deben contar con sensibilidad social y garantizar que todos sean escuchados.

De esta manera hemos respondido tanto a la pregunta n°1 *-¿Qué es un ambiente psicológicamente seguro?-* como a los objetivos específicos n°1 *-Definir con claridad lo que es la seguridad psicológica-* y n°2 *-Identificar las variables que están incorporadas en la seguridad psicológica-*.

Esto se relaciona directamente con la pregunta n°2 *-Seguridad Psicológica y rendimiento-*, tema que si bien se trata a lo largo de toda la tesis, se ve con profundo detalle en los puntos 1.1.5. Seguridad Psicológica y rendimiento y 1.1.4. Proyecto Aristóteles.

La seguridad psicológica impacta directamente sobre el rendimiento de los equipos de trabajo y por consiguiente sobre la organización.

Esto se da porque se genera un ambiente donde hay confianza y seguridad, donde se desarrolla la comunicación, tanto de cosas positivas, generando un clima de bienestar y ganas de contribuir; como también de cosas negativas, permitiendo que las personas se expresen, logrando comunicar errores que pueden estar observando y atenderlos de manera más rápida; asimismo pueden aportar soluciones que no se estaban considerando. Saber

que pueden participar aporta sentido al trabajo, generando que los empleados se comprometan con los resultados de la organización y por ende, trabajen para que tengan la menor cantidad de desaciertos posibles, aún cuando estos no pueden evitarse, se solucionen lo más rápido posible.

Frente a altos niveles de seguridad psicológica tenemos mayor compromiso por parte de los equipos de trabajo, mayor disposición a enfrentar retos, cambios para evolucionar, y como resultado, mayor rendimiento de la organización.

Por su parte, los cambios organizacionales sobre los que se basan las preguntas 3 *-¿Qué son los cambios organizacionales?-* y 4 *-¿Cómo se trabajan los cambios organizacionales?-* fueron tratados en detalle en el capítulo 2.

Podemos decir entonces, que los cambios organizacionales son procesos y transformaciones internas provocados por fuerzas internas o externas; cuyo fin es lograr mejoras en el desempeño de las organizaciones, mediante el aprendizaje y la innovación, dando como resultado nuevas conductas, comportamientos individuales y colectivos. Son estudiados por el comportamiento organizacional, un campo del conocimiento encargado de estudiar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones a través de las herramientas brindadas por la Psicología, la Antropología y la Sociología. Su estudio tiene el mismo fin que los cambios: mejorar el desempeño organizacional.

Estos cambios son de dos tipos y pueden darse juntos o separados pero son totalmente diferentes: cambios técnicos, que son aquellos que frente a un problema, algún entendido en la materia aporta la solución; y cambios adaptativos que son a nivel más profundo, ya que los cambios deben realizarlos los miembros de la organización.

Al hablar de cambios adaptativos, estamos hablando de implementar nuevas culturas y estrategias organizacionales e incluso nuevas creencias y conductas personales. Frente a este tipo de retos es lo más normal y habitual toparse con resistencias y barreras, ya que estamos hablando de que las personas deben enfrentar la idea de desarmarse para volver a armarse, sin saber qué le depara el futuro al cambiar.

Por eso es NECESARIO que la organización cuente con un ambiente psicológicamente seguro donde las personas se sientan acompañados a hacer este tipo de cambios y así su resistencia sea menor. Debemos tener en consideración a la hora de enfrentar retos adaptativos, que los procesos que lo cambian a uno mismo son intensos y pueden ser hasta

dramáticos. Esto puede verse en detalle en el capítulo 3, en el que se establece la relación entre seguridad psicológica y cambio organizacional.

Es importante destacar que es tarea del líder lograr que los miembros de su organización aprendan a enfrentar sin miedo los retos que se le presentan. Debe generar confianza y disminuir el sentimiento de rechazo al fracaso. Es decir, debe generar un ambiente psicológicamente seguro.

El objetivo específico n°3 *-Reconocer herramientas para mejorar la seguridad psicológica de los equipos de trabajo-* se ha cumplido, al haber detallado las muchas herramientas con las que cuenta el líder a la hora de generar un ambiente con seguridad psicológica.

Estas herramientas, que fueron detalladas en el capítulo 3 punto 1.3.4., deben trabajarse en conjunto, permanentemente y siempre orientadas al aprendizaje. Enmarcar el trabajo, estimular la participación y brindar respuestas productivas son elementos que debe incorporar el líder a sus habilidades.

Además es importante destacar la humildad y la empatía como características claves para lograr una conexión con las personas de la organización. Una forma sostenible de establecer seguridad psicológica, es que el líder sea el ejemplo de los comportamientos deseados. Los líderes deben entender que, aunque no pueden obligar a nadie a encontrar propósito en su trabajo o a que quiera cambiar, así como pueden crear seguridad psicológica, pueden destruirla con la misma facilidad, al alejar a la gente de sus valores, al tratarlos como si fueran invisibles, al no valorar su esfuerzo, al darles tareas sin sentido, al quitarles autonomía, etc.

En cuanto a la metodología, al estudiar los casos, surge plantearse que, si un empleado promedio pasa aproximadamente la mitad de su vida trabajando, muchas veces el lugar de trabajo se convierte en una "segunda casa". Si bien podría pensarse que la mayoría de los trabajos se realizan para obtener un ingreso económico, hemos podido observar cómo las organizaciones que tratan a sus miembros como una comunidad o una familia, incrementan el compromiso de los trabajadores entre ellos y hacia la organización, logrando resultados totalmente favorables; demostrando que un entorno psicológicamente seguro, es decir, aquel que valora a sus empleados, los tiene en consideración, les permite fallar y aprender de sus fracasos, produce altísimos beneficios en la resolución de problemas y las crisis, en la innovación, y en el rendimiento tanto a nivel individual como grupal.

Tanto el estudio de casos como el estudio del Proyecto Aristóteles nos permiten aportar a lo redactado en el capítulo 3, para responder a preguntas como la n°4 *-¿Cómo se trabajan los cambios organizacionales?-* y la n°5 *-¿Cuál es la relación entre seguridad psicológica y cambios organizacionales?-* como también cumplir con objetivos específicos como el n°4 *-Brindar un análisis sobre el cambio y el comportamiento organizacional en relación a la seguridad psicológica del ambiente laboral-* y el 5 *-Comprender qué es trabajo con sentido y su importancia en el desarrollo del trabajador-*.

Las encuestas aportaron información sobre la situación de nuestro entorno (nuestro país, nuestra ciudad), ofreciendo información valiosa sobre qué variables deben trabajarse en estos ambientes.

Puede observarse que en las organizaciones del sector público donde trabajan los encuestados, hay mucho por corregir. Es muy bajo el porcentaje de personas que se sienten en ambientes psicológicamente seguros, y esto dificulta el hecho de cambiar y el proceso de cambio. Esto debe estudiarse con otro enfoque, ya que engloba cuestiones políticas que no se tratan en esta tesis.

Por otro lado, en las organizaciones del sector privado, los líderes de alguna manera están ocupándose de aumentar la seguridad psicológica de la organización. Sin embargo, queda camino por recorrer, ya que se siguen estigmatizando el fracaso y el error. Tampoco se fomenta lo suficiente una cultura de cambios, esto puede traducirse en que los cambios cuentan con la variable de la imprevisibilidad, y el fracaso es una opción dentro de sus resultados. Todo esto sigue generando temor a fallar, a expresarse y a cambiar, aunque sea a nivel inconsciente.

Es evidente que estos comportamientos terminarán, a la larga o a la corta, afectando el rendimiento de la organización. Debe pensarse el cambio como si fuera una aventura, planeada y estrictamente calculada, pero una aventura. Y debe trabajarse al mismo tiempo en las habilidades para generar seguridad psicológica.

Ha quedado claro que vivimos en un mundo en constante cambio. Las organizaciones deben cambiar al mismo ritmo para prosperar y tener éxito.

Hemos visto lo complicado que puede ser establecer grandes cambios organizacionales, sobre todo al hablar de cambios adaptativos, como también hemos visto qué factores contribuyen al éxito y a un excelente rendimiento.

Algunos de los principales valores a generarse en las organizaciones son el talento y la innovación. Pero más allá de esto, como también hemos visto, no alcanza solo con

contratar a personas talentosas. Para que puedan efectuarse cambios y para que los talentos, la inteligencia y los conocimientos den frutos, deben estar en terreno fértil. Y es la seguridad psicológica el factor fundamental para crear este terreno.

Siempre tendremos un grado de vulnerabilidad, y deberemos decidir entre hablar o silenciarnos, entre protegernos o expresarnos. Los resultados de estos comportamientos son completamente opuestos.

Podría parecer que no, ya que ir por lo seguro (aunque nos estanquemos) y salir ileso de cualquier situación puede parecer una victoria. Sin embargo, es un triunfo vacío. No puede compararse bajo ningún concepto con la satisfacción que brinda tener un propósito inspirador y explotar nuestros talentos para lograr las metas. Para dejar de elegir la protección sobre la evolución, es necesario un ambiente psicológicamente seguro.

Incorporar todos estos conceptos, relacionarlos y analizar toda esta información ha permitido cumplir con el objetivo principal, que era brindar un estudio acerca de la importancia e influencia de los ambientes psicológicamente seguros en el cambio organizacional.

Por lo tanto, en base a todo lo estudiado podemos decir que, en cualquier entorno en el que las personas deban enfrentar retos y cambiar para hacer algo novedoso y desafiante, para crear valor, o para innovar y generar éxito, la seguridad psicológica es el factor crucial.

BIBLIOGRAFÍA

Balambe Group (Consultado 2021) *El equipo de trabajo perfecto? Resultados del proyecto Aristóteles*

BCS - Business Coaching School(Consultado 2021). *El proyecto Aristóteles en Google.*

Buljan & Partners Consulting S.L.(Consultado 2021).*Cambio organizacional.*

Catmull, E. - Wallace, A. (2013).*Creatividad, Inc: Cómo superar las fuerzas invisibles que se interponen en el camino de la verdadera inspiración.* Nueva York. Random House

Chapman, B. - Sisodia, R. (2015).*Todo el mundo importa: El extraordinario poder de cuidar a su gente como a una familia.* EE.UU. Penguin

DaVita Página oficial (Consultado 2021) - *Quienes Somos. Cultura y Mundo.*

Rivera Díaz, D.(2020) *La cultura organizacional de DaVita-* Bogotá, Colombia

Duhigg Charles(2016). *La búsqueda de Google del equipo perfecto.* The N.Y. Times.

Edmondson, Amy(2018).*The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* Wiley; 1er edición.

Edmondson, Amy C.(Consultado 2021) *Cómo convertir a un grupo de extraños en un equipo.*TED Salon: Brightline Initiative

Edmondson, Amy C. (Consultado 2021). "Construyendo un lugar de trabajo psicológicamente seguro" TED Salon: Brightline Initiative

Edmondson, Amy C.(Consultado 2021) *Cómo liderar en una crisis.*TED Salon: Brightline Initiative

Enciclopedia Económica (Consultado 2021). *Cambio organizacional.*

Festinger, Leon. Extractado por A. Ovejero (1975) *Teoría de la disonancia cognitiva.* Madrid. Instituto de Estudios Políticos.

Gallegos, Walter Arias (2015) *Conducta prosocial y psicología positiva.*

- Gallup** (2017) *Informe sobre el estado del trabajo en Estados Unidos*: Washington, D.C
- González, J.**(2013) *La voz y la lealtad mejoran la eficiencia de los mercados*. Colombia. Revista de economía institucional.
- Guerri, Marta** (Consultado 2021) *PsicoActiva - Blog de Psicología*.
- Heifetz, R. A. 1., Grashow, A., & Linsky, M.** (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M.** (2017). *Liderazgo sin límites: manual de supervivencia para managers*. Boston. Harvard Business School Press.
- Hernández Moya, Jeselys** (2020) *Lo que hace a las organizaciones diferentes: Proyecto Aristóteles de Google*.
- Kegan, R., & Lahey, L. L.** (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston. Harvard Business Press.
- Kreadis** (Consultado 2021). *Los retos técnicos y adaptativos en la planificación*.
- Leal Rodríguez, Tatiana** (Consultado 2021). *7 pecados capitales contra el trabajo con propósito*.
- Leal Rodríguez, Tatiana** (Consultado 2021). *Aprenda sobre seguridad psicológica*.
- Leal Rodríguez, Tatiana** (Consultado 2021). *¿Buscando trabajo con propósito?*
- Leal Rodríguez, Tatiana** (Consultado 2021) *La teoría detrás de las cuatro A*.
- Leal Rodríguez, Tatiana** (Consultado 2021) *¿Por qué es tan difícil cambiar?*
- Noticias Medical Net** (2018) *"La atención integrada mejora los resultados clínicos de los pacientes de diálisis"*.
- Fundinguniverse.com** (Consultado 2021). *Pixar Animation Studios History*.
- Paulise Luciana** (2019) *¿Cómo impacta la seguridad psicológica en el rendimiento de un equipo de trabajo?*

Ramírez, Julio Sergio (2013) *El reto del diagnóstico del cambio ¿problema técnico o adaptativo?.* Incae Business School.

Ramírez, Julio Sergio (Consultado 2021) *El liderazgo en tiempos difíciles*

Tellez, Ricardo (Consultado 2021) *¿Qué es y cómo se obtiene la seguridad psicológica?*

Tomaspin (Consultado 2021) *Inmunidad al cambio. Una tarde con Robert Kegan.*

Thompson, D. (2017) "Google X y la ciencia de la creatividad radical "El Atlántico.

Vera, Maru (Consultado 2021) *Seguridad Psicológica.*

Yeoman , Ruth (2013). *Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need.* Journal of Business Ethic.