

Seguridad Psicológica y Alto Rendimiento: El Sistema Operativo de la Excelencia Organizacional

Por **Carlos Hinchado Leal**, autor de *Seguridad psicológica. La clave silenciosa del alto rendimiento* (LID Editorial)

De la gestión del talento a la gestión del riesgo interpersonal

Las organizaciones operan hoy en un entorno de alta complejidad, volatilidad y presión competitiva. En este contexto, la capacidad de adaptación, innovación y ejecución ya no depende únicamente de la suma del talento individual, sino de la calidad de las interacciones entre las personas.

El verdadero diferenciador competitivo no es lo que la empresa sabe, sino lo que es capaz de decirse a sí misma sin miedo. La Seguridad Psicológica, definida por Amy Edmondson como la creencia compartida de que el equipo es un lugar seguro para asumir riesgos interpersonales, se ha consolidado como el factor más determinante del rendimiento colectivo. Un entorno donde es posible hablar, preguntar, discrepar o admitir errores sin temor a repercusiones constituye la base sobre la cual se ejecutan la estrategia, la transformación digital y la innovación continua.

La Seguridad Psicológica ha dejado de ser considerada un concepto "blando" para convertirse en infraestructura organizativa, tan esencial como un sistema financiero fiable o una auditoría robusta.

La pregunta estratégica que toda Dirección de Personas debería formularse es:

¿Qué parte del talento de nuestra organización no se está expresando por miedo?

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

Los estudios de Edmondson demostraron algo revolucionario: los equipos de alto rendimiento no cometían más errores, simplemente los reportaban más. Los equipos con peor desempeño no es que erraran menos: escondían más.

El miedo interpersonal se manifiesta en cuatro formas principales, todas con impacto directo en productividad, costes operativos y velocidad de respuesta:

- Miedo al castigo: retrasa la comunicación de errores o riesgos críticos.

- Miedo a la humillación: impide pedir ayuda, lo que genera duplicidades y fallos evitables.

- Miedo al rechazo: sofoca la innovación y la crítica constructiva.

- Miedo a la exclusión: limita la diversidad cognitiva, clave en problemas complejos.

Son patrones que erosionan la claridad mental, inhiben el aprendizaje y reducen drásticamente la inteligencia disponible del equipo.

Los datos de Gallup confirman que, cuando las personas se sienten inseguras o poco valoradas, el compromiso cae, la rotación aumenta y la satisfacción del cliente se deteriora. El resultado: el silencio se convierte en uno de los mayores costes ocultos de la empresa.

El caso Volkswagen ilustra de forma contundente el coste del silencio. Ingenieros de varios niveles conocían la manipulación del software de emisiones,

pero el miedo a desafiar a la dirección, unido a metas de rendimiento agresivas, generó una cultura donde advertir un riesgo era más peligroso que permitirlo.

El resultado: más de 30.000 millones de euros en multas, daños reputacionales irreparables y una crisis global de confianza.

El problema no fue únicamente el error técnico. Fue el fallo cultural que impidió que la verdad ascendiera por la cadena de mando.

En sectores de máximo riesgo, como la aviación, se aprendió que muchas catástrofes no se debieron a fallos técnicos, sino a que ningún miembro de la tripulación se atrevió a corregir al capitán. El CRM (Crew Resource Management) es hoy la evidencia más clara de que la comunicación transparente salva vidas.

La aviación demuestra que:

- las jerarquías pueden coexistir con la libertad para hablar, la perfección operativa es inseparable del diálogo abierto,

y que la Seguridad Psicológica es tan crítica como cualquier protocolo técnico.

El modelo de las Cuatro Etapas de Timothy Clark proporciona una hoja de ruta precisa para implantar esta cultura:



1. Seguridad de Inclusión

Fundamento de pertenencia. RR.HH. es el encargado de rediseñar el onboarding para celebrar la diversidad y garantizar que nadie se sienta fuera del grupo por su identidad, antecedentes o singularidad.

2. Seguridad de Aprendizaje

Dar permiso para crecer, preguntar, equivocarse y pedir ayuda. Implica institucionalizar *post-mortems* sin culpa y medir la calidad de las preguntas como indicador de aprendizaje.

3. Seguridad de Contribución

El profesional siente que su talento es necesario y puede aportar valor con autonomía. RR.HH. puede rediseñar la evaluación del desempeño para

medir la contribución colectiva y la autonomía percibida.

4. Seguridad de Desafío (Challenger Safety)

Nivel más elevado. Aquí la persona puede cuestionar el statu quo, proponer alternativas y criticar decisiones —incluidas las del líder— sin temor a represalias. Es la etapa que habilita la innovación sostenible.

Hoja de ruta para la Dirección de RR.HH.: de la teoría a la práctica

1. Liderazgo: del control a la facilitación.

El liderazgo moderno ya no consiste en tener respuestas, sino en crear condiciones para que las mejores respuestas aparezcan.

Tres comportamientos son esenciales:

- Humildad situacional: enmarcar el trabajo como problema de aprendizaje.
- Invitación explícita a la participación: el líder habla el último.
- Respuesta productiva al fracaso: la cultura se revela en las reacciones, no en los discursos. Aquí destaca una distinción crítica:
- Fallo inteligente → aprendizaje.
- Fallo complejo → mejora del proceso.
- Fallo reprensible → acción disciplinaria.

2. Procesos: integrar la Seguridad Psicológica en todo el ciclo de vida del empleado

RR.HH. debe insertarla en:

- Selección (evaluar humildad cognitiva y capacidad para recibir/emitir crítica).
- Evaluación del desempeño (métricas de ayuda, colaboración y voz).
- Onboarding (declaración explícita de expectativas de franqueza).
- Sistemas de riesgo (tolerancia cero a represalias).
- Espacios de innovación (hackathons, *devil's advocate*,

programas de ideas tipo *Campamento Base*).

3. Métricas y analítica

Lo que no se mide no se transforma. La Seguridad Psicológica debe evaluarse por equipos, correlacionando resultados con:

- Calidad operativa
- Cumplimiento de OKRs
- Tasas de retención
- Número de mejoras propuestas
- Velocidad de aprendizaje.

Así, la Seguridad Psicológica deja de ser una variable cultural y pasa a ser una métrica de negocio.

El retorno organizativo: la evidencia de las mejores compañías

La evidencia es contundente: algunos ejemplos de organizaciones donde hablar mejoró el rendimiento:

- Google: su Proyecto Aristóteles reveló la Seguridad Psicológica como el factor nº1 del alto rendimiento.
- BBVA: su transformación ágil solo fue posible gracias a entornos donde fallar era información, no juicio.
- Mercado Libre: la disensión

constructiva impulsó Mercado Pago y su sistema logístico líder.

- CEMEX: programas de innovación abierta generaron mejoras operativas y nuevos productos.

- Bridgewater: la transparencia radical se tradujo en meritocracia de ideas y decisiones más acertadas. La conclusión es clara: un equipo silencioso no es un equipo estable: es un equipo en riesgo. Un equipo que habla sin miedo es un equipo preparado para el futuro.

Conclusión: la Seguridad Psicológica como ventaja competitiva sostenible

La gestión de personas ha evolucionado desde el cumplimiento normativo hasta el diseño de experiencias y sistemas. En esta transición, la Seguridad Psicológica se revela como el terreno fértil del alto rendimiento.

Permitir que las personas se sientan seguras para cuestionar, preguntar y discrepar no es un acto de altruismo. Es un imperativo estratégico que potencia la rapidez de aprendizaje, optimiza la calidad de las decisiones y convierte a la organización en un sistema adaptativo capaz de prosperar en entornos inciertos.

Porque, en última instancia, la Seguridad Psicológica no compete con la excelencia, la hace posible