

Cómo crear el ambiente
donde las personas quieren
estar y dar lo mejor.

HAZ QUE TU EQUIPO FUNCIONE

Seguridad psicológica

LA CLAVE
SILENCIOSA
DEL ALTO
RENDIMIENTO

CARLOS HINCHADO



«En las más de dos décadas de docencia y acompañamiento a directivos he aprendido que los equipos no prosperan por su talento individual, sino por la calidad de las relaciones y el entorno que construyen juntos. Carlos Hinchado, como punta de lanza en Hispanoamérica de la seguridad psicológica en equipos directivos, subraya que no se trata de sentirse cómodo, sino de tener libertad para hablar con franqueza. Es la base del aprendizaje, la innovación y el desempeño colectivo, especialmente en entornos complejos y exigentes. Este libro ofrece una guía clara para entenderla y aplicarla con sentido. Quien lidera sin comprender el significado de una sala en silencio está, quizá sin saberlo, saboteando su propia estrategia. Promover un entorno seguro para pensar en voz alta es, hoy más que nunca, un acto de auténtico liderazgo».

Carlos Martí Sanchis, profesor titular en Barna Management School y visitante en escuelas de negocio de Iberoamérica

«La propuesta de Carlos sobre seguridad psicológica como motor del alto rendimiento es brillante: clara, útil y orientada a la creación de entornos de confianza. Un libro clave para liderar con conciencia».

Cynthia Fernández Lázaro, directora en IE Editorial Knowledge

«Cuando las personas se sienten seguras para expresarse con honestidad y sin temor a ser juzgadas, emerge una dinámica completamente distinta: se eleva la calidad del diálogo entre todos, se fortalecen los lazos de confianza en el equipo y se desbloquea una capacidad colectiva de aprendizaje y adaptación. Especialmente en entornos de alta exigencia, tener seguridad psicológica no implica bajar el estándar, sino crear un espacio donde el desafío y el apoyo entre personas conviven. Para nosotros, cultivar esta cultura ha sido una ventaja transformadora: ha desatado la creatividad, multiplicado la responsabilidad compartida y nos ha permitido avanzar con claridad y valentía, incluso en medio de la incertidumbre».

Francisco Quesada, regional director, Switzerland & Austria en Zscaler

«En el contexto dinámico del sector financiero, avanzar hacia un liderazgo más consciente y humano es siempre un desafío. En nuestro caso, la experiencia vinculada a la seguridad psicológica —herramienta descrita en este libro— nos permitió abrir conversaciones valiosas en la alta gerencia sobre confianza, vulnerabilidad y escucha activa. El proceso ha sido una semilla importante para seguir desarrollando y fortaleciendo una cultura de mayor seguridad emocional en nuestra organización. Este libro recoge ideas que, sin duda, inspirarán a otros líderes comprometidos con el crecimiento sostenible y el bienestar de sus equipos».

**Gustavo Zuluaga Alam, vicepresidente ejecutivo
en La Nacional de Ahorros y Préstamos**

«Este libro da forma a una realidad que hemos vivido de cerca: cuando las personas se sienten seguras para hablar, disentir y proponer, no solo se retiene el talento: se libera su potencial. Y en ese entorno, mejora la calidad de las decisiones, florecen la innovación y el pensamiento crítico, el *feedback* se vuelve más frecuente y constructivo, la mejora continua se acelera, y tanto la fidelización del talento como la cultura de la organización se fortalecen de forma natural. En nuestra experiencia, la seguridad psicológica no es un extra: es una ventaja estratégica».

Javier Alemán, partner en Qualitas Funds

«En IKERLAN sabemos que la innovación no ocurre por casualidad: nace del talento, y el talento solo florece cuando las personas se sienten seguras para hablar, proponer y equivocarse sin miedo. La seguridad psicológica no es solo un concepto valioso: es un cambio de juego en entornos de alta complejidad como el nuestro y una base fundamental sobre la que construir todo lo demás. Nos permite transformar equipos técnicos en comunidades creativas y confiables, capaces de afrontar los mayores retos con colaboración real. Este libro es más que oportuno: es claro, accionable y profundamente necesario. Una guía imprescindible para quienes están liderando la transformación cultural y tecnológica de sus organizaciones».

**Unai Viscarret Álvarez, director de Personas
y Comunicación en IKERLAN**

LID EDITORIAL

Comité Editorial: Santiago de Torres (presidente), Germán Castejón, Guillermo Cisneros, M.^a Teresa Corzo, Marcelino Elosua, Almudena García Calle, José Ignacio Goirigolzarri, Santiago Íñiguez de Onzoño, Luis Huete, Pilar López, Pedro Navarro, Manuel Pimentel y Carlos Rodríguez Braun.

A member of:

BPR 

businesspublishersroundtable.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© Carlos Hinchado, 2025

© Carola Arbolí 2025, del prólogo

© Editorial Almuzara S.L. 2025, de esta edición

Editorial Almuzara S.L.

Parque Logístico de Córdoba, Ctra. Palma del Río, Km 4, Oficina 3
14005 Córdoba

www.almuzaralibros.com

www.LIDeditorial.com

EAN-ISBN13: 978-84-10221-82-6

Directora editorial: Laura Madrigal

Editora de mesa: Paloma Albarracín

Corrección: Cristina Matallana

Maquetación: www.produccioneditorial.com

Diseño de portada: Juan Ramón Batista

Impresión: Liberdigital

Depósito legal: CO-1413-2025

Impreso en España / Printed in Spain

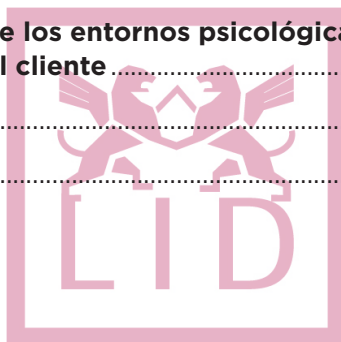
Primera edición: septiembre de 2025

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: info@lidbusinessmedia.com

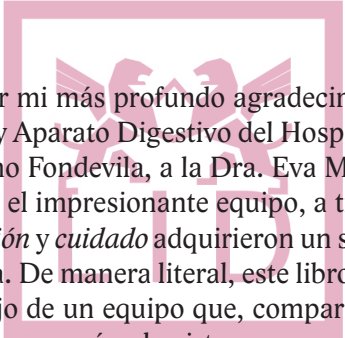
Índice

Agradecimientos	11
Prólogo de Carola Arbolí.....	13
Prefacio	19
Introducción	23
1. ¿Qué es la seguridad psicológica?	29
1. El Proyecto Aristóteles de Google y la seguridad psicológica	33
2. ¿Cómo desarrollar la seguridad psicológica dentro de un equipo?.....	36
2. Dimensiones de la seguridad psicológica	45
1. Voluntad de ayudar y de ser ayudado	46
2. Inclusión y diversidad	52
3. Actitud ante el riesgo y el fracaso	65
4. Conversaciones abiertas.....	75
3. Herramientas para líderes	79
1. Enmarcar el trabajo	80
2. Invitar a la participación	87
3. Responder productivamente	100
4. Temores de los directivos al fomentar una cultura de seguridad psicológica	115
1. ¿Es posible tener demasiada seguridad psicológica?	116

2. ¿Cuánto tiempo llevará crear un ambiente de trabajo psicológicamente seguro?	116
3. Y si no soy el jefe, ¿qué puedo hacer para favorecer la seguridad psicológica?.....	117
4. Decir cosas para enmarcar el desafío al que te enfrentas.....	117
5. ¿Un equipo o una organización pueden prosperar sin seguridad psicológica?	119
5. Diagnóstico de la seguridad psicológica en el equipo	123
6. Cómo promover la seguridad psicológica en reuniones virtuales	131
7. El impacto de los entornos psicológicamente seguros en el cliente	137
Notas	143
Bibliografía	147



Agradecimientos



Quiero compartir mi más profundo agradecimiento al equipo de Cirugía General y Aparato Digestivo del Hospital La Paz. Gracias al Dr. Constantino Fondevila, a la Dra. Eva Marín, a la Dr. Blanca Tapia y a todo el impresionante equipo, a través de los que las palabras *prevención* y *cuidado* adquirieron un significado aún más hondo en mi vida. De manera literal, este libro no habría sido posible sin el trabajo de un equipo que, compartiendo información y coordinándose, en un círculo virtuoso que se acerca a la perfección, son capaces de convertir en realidad lo que es, casi, ciencia ficción. Todo un ejemplo del impacto que tiene en la vida de las personas la promoción de la seguridad psicológica.

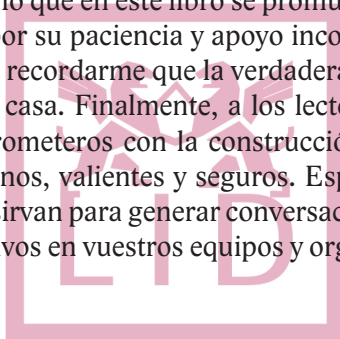
Mi agradecimiento, también, para tantos directivos que me han permitido trabajar y aprender con sus equipos. Javier Alemán, Dania Martir, Gerardo Álvarez, Elena Díez, Carlos Martí, Francisco Quesada, Carlos Portela, Gregorio Hernández, Unai Viscarret, Gustavo Zuluaga, entre otros. También, a Carola Arbolí y Cynthia Fernández, de IE Business School por su amistad, consejo y apoyo permanente, y a mis alumnos a través de los que confirmé que la seguridad psicológica no tiene fronteras y es fundamental en cualquier cultura, independientemente de si es muy jerárquica o

no, o si hay una gran distancia de poder entre sus equipos o todo lo contrario.

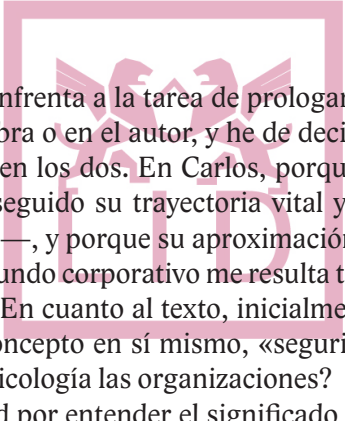
A los investigadores más prominentes a nivel mundial en esta área, como Amy Edmondson y Timothy R. Clark, fuentes de inspiración y referencia permanente que me conectan con la cita de Isaac Newton: «Si he visto más lejos, es porque estoy subido a hombros de gigantes».

A LID Editorial, por apostar por esta obra y fomentar la difusión de la importancia de la seguridad psicológica para el crecimiento de las personas, los equipos y las organizaciones, haciéndolas más productivas, rentables y sostenibles. Gracias a Laura Madrigal, Paloma Albarracín, Marcelino Elosua y al resto del equipo por vuestras propuestas, sugerencias y aportaciones y por ser ejemplo de lo que en este libro se promueve.

A mi familia, por su paciencia y apoyo incondicional durante este proceso, y por recordarme que la verdadera seguridad psicológica empieza en casa. Finalmente, a los lectores de este libro: gracias por comprometeros con la construcción de espacios laborales más humanos, valientes y seguros. Espero que las ideas aquí compartidas sirvan para generar conversaciones profundas y cambios significativos en vuestros equipos y organizaciones.



Prólogo



Cuando uno se enfrenta a la tarea de prologar, tiene la opción de centrarse en la obra o en el autor, y he de decir que, en este caso, quisiera hacerlo en los dos. En Carlos, porque lo conozco desde hace años y he seguido su trayectoria vital y profesional —que respeto y aprecio—, y porque su aproximación a la gestión de las personas en el mundo corporativo me resulta tremendamente cercana y acertada. En cuanto al texto, inicialmente tuve algún prejuicio sobre el concepto en sí mismo, «seguridad psicológica»... ¿Acaso tienen psicología las organizaciones?

Mi curiosidad por entender el significado del concepto, junto con una frase que encontré en las páginas iniciales, me hizo reconsiderar totalmente mi posición y olvidarme de cualquier prejuicio hacia el mismo:

«Es sorprendente tomar conciencia de que la inmensa mayoría de los problemas que surgen en las organizaciones están provocados o al menos permitidos por las personas».

Y es que la realidad, aunque no esté escrita en ningún lugar de la web corporativa ni aparezca en la misión, visión o valores,

cuando uno recorre los pasillos de una empresa —da igual si es una exitosa *startup* tecnológica, una institución pública o una multinacional consolidada (Carlos da numerosos ejemplos de todas ellas en estas páginas)—, hay algo que se percibe y que en el lenguaje empresarial se llama «clima», que marca radicalmente la forma de hacer las cosas en cada organización. Es algo que se siente al entrar en el propio edificio, al ver cómo se tratan los compañeros, al observar si alguien se atreve a levantar la mano para expresar una duda o una objeción. Ese clima, muchas veces invisible, es en realidad el eje más poderoso de la cultura de una organización, y el clima lo crean, lo transforman y lo viven las personas. Y son ellas las responsables de la seguridad psicológica en las organizaciones.

He tenido el privilegio de trabajar desde hace más de tres décadas en el sector educativo y he sido testigo de los procesos de transformación de mis *alumni* y de su impacto en sus organizaciones. Y si algo he aprendido es que, más allá de las estructuras, los organigramas o las estrategias de negocio, el verdadero cambio comienza en las conversaciones. Pero no en las conversaciones grandilocuentes o jerarquizadas, sino en aquellas cotidianas, muchas veces informales, donde una persona decide si puede expresar una preocupación sin ser penalizada, si puede hacer una sugerencia sin ser ridiculizada, si puede decir «no sé» sin arriesgar su credibilidad. Eso lo he visto en las aulas, y si en esos entornos ocurre, imaginémonos lo que será en las organizaciones.

Este libro aborda un tema urgente, y lo hace con una mezcla admirable de rigor, experiencia y, sobre todo, humanidad. Analizando casos de éxito y ejemplos de fracasos, el autor cuenta, argumenta y hasta propone soluciones para resolver retos muy concretos, con una perspectiva fácil de comprender y de llevar a la práctica. La suma de datos y casos reales demuestra que la seguridad psicológica no es un lujo ni una moda pasajera, sino una condición estructural para el desempeño sostenible, la innovación y el bienestar organizacional.

Además, Carlos no se queda en la superficie del concepto, yendo más allá de la definición académica para explorar, con

profundidad y sentido práctico, cómo se vive (o no se vive) la seguridad psicológica en entornos reales. El caso de Boeing, por ejemplo, sirve para evidenciar cómo el silencio de los técnicos frente a una decisión mal tomada, producto de una cultura que penaliza el disenso, puede tener consecuencias trágicas. No fue falta de conocimiento. Fue ausencia de confianza para hablar. Y cuando en una empresa la voz que advierte un riesgo se calla por miedo, lo que está en juego no es solo un resultado: es la vida.

Por contraste, el caso de BBVA ilustra todo lo contrario. En un sector tradicionalmente conservador, la entidad logró —gracias a una decidida apuesta por la seguridad psicológica y la innovación— no solo transformar su modelo de negocio, sino también el modo en que sus equipos colaboran, experimentan y aprenden. Allí donde otras empresas instalaban el miedo al error, BBVA optó por fallar rápido, aprender más rápido y confiar en la inteligencia colectiva. Como resultado: innovación auténtica, liderazgo compartido y una cultura que inspira.

También nos presenta el escándalo de *Dieselsgate* en Volkswagen, que evidenció cómo una cultura de opacidad, presión y silencio puede llevar a decisiones éticamente insostenibles. Esto ocurre cuando la voz de los empleados no encuentra un canal seguro para ser escuchada, cuando se normaliza callar lo que se sabe y se penaliza decir lo que se piensa.

Lo que estas historias tienen en común es el modo en que el poder, la comunicación y la confianza se distribuyen en los equipos. La seguridad psicológica no es algo etéreo: se puede construir, se puede medir, se puede cultivar. Y también se puede erosionar con la misma rapidez con que se pierden las buenas oportunidades.

A lo largo del libro, además, el lector encontrará herramientas concretas para diagnosticar, diseñar e impulsar culturas de mayor confianza. Encontrará distinciones conceptuales útiles —como la diferencia entre confort y seguridad, o entre error básico y error inteligente— que permiten tomar decisiones más acertadas. Y todo ello animando a la acción del lector, porque la seguridad psicológica no se delega: se encarna, se promueve, se cuida.

Un aspecto que me resultó de especial interés es saber que la seguridad psicológica no está reñida con la exigencia ni con la responsabilidad. Muy por el contrario: los entornos más innovadores, productivos y desafiantes son, justamente, aquellos donde las personas sienten que pueden ser ellas mismas, donde pueden proponer, equivocarse, corregir y volver a intentar. Donde se honra más el aprendizaje que la perfección. Donde hay rigor, pero también flexibilidad y aceptación del error, del que siempre se puede aprender.

A quienes lideran personas, este libro les ofrece una guía precisa y valiente. A quienes integran equipos, les brinda un marco para comprender dinámicas que tal vez intuían, pero no sabían nombrar. Y a todos los que alguna vez se han sentido inhibidos, silenciados o excluidos en el trabajo, les entrega un mensaje esperanzador: otra forma de trabajar es posible.

Este libro tendría como propósito el cambio de la cultura organizativa, pero no lo podría hacer por sí solo. Son necesarios lectores valientes, líderes comprometidos y equipos que estén dispuestos a permitir conversaciones diferentes, en las que cualquiera se atreva a preguntar cuestiones como «¿cómo sé que tengo razón?» y a responder con frases como «no lo sé» o «necesito ayuda».

Si tuviera que quedarme con cinco aprendizajes clave, mi propuesta sería:

1. La seguridad psicológica no es sinónimo de comodidad, sino de coraje compartido.
2. El miedo tiene un costo oculto impredecible.
3. Sin seguridad psicológica, las metodologías ágiles, tan en boga hoy en día, no funcionarán.
4. Los equipos no aprenden solos: necesitan estructura y generar espacios colectivos donde el talento pueda desplegarse.
5. La seguridad psicológica es una decisión estratégica que genera una ventaja competitiva, puesto que promueve la retención, la innovación y mejora el clima.

Al inicio de estas líneas comentaba que en este prólogo iba a centrarme tanto en el contenido del texto como en el autor. Ahora toca hablar de él.

Conocí a Carlos cuando se inscribió en el Programa de Dirección de Coaching Ejecutivo y Management de IE Business School. Para entonces era el responsable de Formación y Desarrollo de la multinacional farmacéutica GlaxoSmithKline (GSK), y aún recuerdo sus primeros días en el aula y cómo el programa fue permeando en un profesional que ya traía en su mochila una buena dosis de humanidad, rigor, sencillez y buen humor. Paulatinamente, Carlos fue adentrándose en el mundo del desarrollo de las personas desde una perspectiva mucho más humanista y subjetiva —no solo organizacional—, consciente de que esos cambios verdaderamente transformacionales son los que realmente impactan y resultan sostenibles en el tiempo. Son los que se centran en el sujeto, en la persona, en sus decisiones y comportamientos.

Esa visión de *coach* se encuentra en cada página del libro. Su recurrente uso de las distinciones, expresiones como «ser la mejor versión de uno mismo», «retar», «cultura de *feedback*», «fortalezas», «preguntas abiertas», son tan propias del gran *coach* ontológico que él es.

Con Carlos he tenido la fortuna, además, de poder trabajar de cerca, pues forma parte del equipo de *advisors* que colaboran con nuestros alumnos de programas de Alta Dirección en *Executive Education*, y soy testigo de su impacto. Por lo tanto, creo que puedo decir sin equivocarme que su visión sobre las organizaciones es que han de ser lugares seguros en los que las personas puedan sentirse seguras para pensar en voz alta, para equivocarse sin ser juzgadas, para disentir sin miedo y para crecer sin tener que esconderse.

En este libro, Carlos no habla desde el pedestal del experto, sino desde la cercanía de quien ha estado allí. Ha trabajado con multinacionales, con hospitales, con *startups*, con administraciones públicas y con líderes que no siempre sabían por dónde empezar, pero sí tenían claro que algo debía cambiar.

Seguridad psicológica no es un tratado. Es una conversación. Una conversación valiente, serena y urgente sobre cómo construir entornos más humanos, más confiables y sanos. No es un texto que impone: es una invitación a mirar, a mirarse y a empezar a transformar.

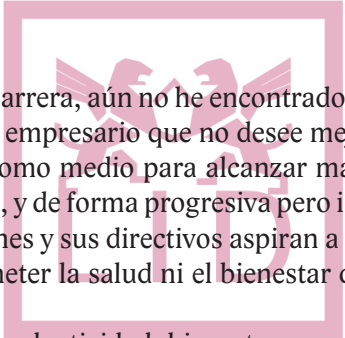
Quienes conocemos a Carlos sabemos que escucha con atención, que hace las preguntas que otros no se atreven a hacer, y que tiene la rara habilidad de decir verdades difíciles sin herir. Tal vez porque, como demuestra en cada página de este libro, cree profundamente en las personas y en lo que pueden lograr cuando se sienten vistas, valoradas y libres para ser quienes son.

Carola Arbolí

Directora, Open Programs, Executive Education
IE University



Prefacio



A lo largo de mi carrera, aún no he encontrado a ningún mánager, directivo, CEO o empresario que no desee mejorar el desempeño de sus equipos como medio para alcanzar mayor productividad. Al mismo tiempo, y de forma progresiva pero inexorable, cada vez más organizaciones y sus directivos aspiran a alcanzar sus objetivos sin comprometer la salud ni el bienestar de las personas que las integran.

El binomio productividad–bienestar representa un equilibrio favorable que comienza a abrirse paso, en consonancia con un cambio profundo en el paradigma empresarial.

¿Te imaginas una empresa capaz de lograr sus objetivos en menos tiempo, ahorrando costes y aumentando el beneficio y, al mismo tiempo, fortaleciendo el orgullo de pertenencia de sus empleados y mejorando los resultados de sus estudios de clima organizacional? La clave está en la calidad directiva.

Los mejores líderes se rodean de las mejores personas, quienes, a su vez, buscan las mejores oportunidades, el mejor ambiente de trabajo y el entorno más estimulante. Hay un modelo que inicialmente se hizo famoso para aplicarlo con equipos comerciales pero que se puede extrapolar a cualquier área: el modelo de

las 3 R. Los mejores directivos saben que para lograr un óptimo desempeño necesitan: acertar con el reclutamiento del equipo (*recruiting*), retener ese talento a través de las mejores prácticas del *management* (*retention*) y, si esto funciona, el equipo se las ingeniará para lograr los resultados propuestos (*revenue*).

En este proceso, la cultura organizacional desempeña un papel protagonista. Es la cultura la que define si el *recruiting* y la *retention* serán verdaderamente exitosos. ¿Existe algún tema tabú en esta organización del que es mejor no hablar? ¿Está bien visto preguntar si no entiendo algo? ¿Puedo reconocer errores o es mejor ocultarlos? ¿Siento que mis ideas son bien recibidas y se valoran? ¿Veo autocritica a mi alrededor? ¿Hay disposición a cambiar las cosas cuando alguien demuestra una forma mejor de hacerlas o más eficiente, incluso cuando desafían lo establecido? En definitiva, ¿la cultura de la organización promueve un entorno libre de miedo interpersonal?

Cuando una organización apuesta fuerte por fomentar la seguridad psicológica en sus equipos, debe acompañar esa intención con la creación y el mantenimiento de unos procesos sólidos que la garanticen, respalden y sostengan. En esta tarea las metodologías ágiles son grandes aliadas ya que ayudan a sistematizar los flujos de información y de interacción, de modo que cada miembro del equipo tenga claridad sobre sus responsabilidades y lo que se espera de él. Asimismo, facilitan la entrega oportuna y con la calidad acordada del trabajo por parte de todos los miembros del equipo. Pero sin seguridad psicológica, las metodologías ágiles se quedan, literalmente, a mitad de camino.

Según la revista *Harvard Business Review*, «La agilidad no funciona sin seguridad psicológica». En concreto, el 50 % de las organizaciones que introducen metodologías ágiles no logran los resultados esperados. Podríamos pensar que en las empresas en las que no ha funcionado no se ha realizado una implementación correcta de los procesos y herramientas vinculados a los principios de la agilidad, pero seguramente nos acercaremos más a la realidad si pensamos que Scrum, Sprint, Kanbaning o Kaizening no son la esencia de las metodologías ágiles, sino la forma como

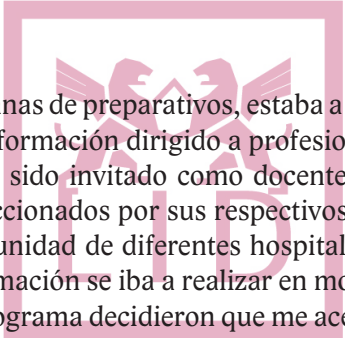
interactúan los miembros del equipo. La esencia de las metodologías ágiles no es técnica, sino cultural.

¿Se dan en el equipo conversaciones abiertas? ¿Existe una voluntad real de colaboración y apoyo mutuo en él? ¿Se comparten los errores como oportunidades de aprendizaje colectivo y se buscan soluciones a los problemas sobrevenidos? Si la respuesta a estas preguntas es afirmativa, los miembros del equipo estarán más inclinados a hablar, contribuir y aportar al grupo, y si la respuesta es no, el equipo dejará de ser ágil.

Un buen indicador para saber si el equipo avanza en la dirección correcta es observar si se evita la vulnerabilidad o, aún peor, si se castiga. Porque mantener conversaciones abiertas significa hablar de lo que de verdad importa, y eso en cierto modo nos expone y nos hace sentir incómodos y vulnerables. Porque si alguien ayuda es porque otro necesita ser ayudado, toda una muestra de vulnerabilidad. Y porque compartir un error es reconocer haber sufrido una desviación entre lo que debía suceder y lo que realmente ha sucedido, lo que, una vez más, nos hace vulnerables.

Hoy sabemos que los equipos crecen cuando se ayudan a buscar la perfección a través de compartir la imperfección, de construir, incluso con retales, una historia verdadera. Porque el ser humano es, por naturaleza, imperfecto, pero su obra compartida puede acercarse a la perfección.

Introducción



Después de semanas de preparativos, estaba a punto de comenzar un programa de formación dirigido a profesionales de la psiquiatría al que había sido invitado como docente. Los participantes habían sido seleccionados por sus respectivos servicios como los futuros jefes de unidad de diferentes hospitales de toda España. Pese a que la formación se iba a realizar en modo remoto, los responsables del programa decidieron que me acercara a sus instalaciones y me conectara desde una de sus salas.

Tras los saludos pertinentes con el equipo de soporte, me acompañaron a la sala en la que ya me esperaba el responsable principal del programa, quien había realizado unos cambios técnicos de última hora para garantizar el éxito de la conexión. De reojo, observé un gesto de desaprobación en el rostro de la persona de soporte que había hecho los preparativos. Faltaban apenas 15 min para empezar la sesión inaugural y todo parecía estar listo.

Treinta minutos después del comienzo, apenas había sido capaz de presentarme y recordar los objetivos del programa. El técnico de soporte hacía todo lo posible para que funcionara la configuración que había decidido realizar el director en el último

momento. Por mi parte, aunque sabía que no era responsable de lo que estaba pasando, sentía que estaba perdiendo la oportunidad de empezar con buen pie el programa para el que me había estado preparando.

Después de dos horas y media, me dejé caer en el respaldo de la silla. Por fin había terminado la sesión. Mientras identificaba cuál había sido el problema que nos había llevado a vivir esa situación, sentía cómo las gotas de sudor recorrían mi espalda. ¿Qué había fallado? ¿Qué no habíamos previsto?

El 29 de octubre de 2018, a las 6:10 a. m., un Boeing 737 Max de la compañía Lion Air rodaba por la pista del aeropuerto Internacional Soekarno-Hatta, en Yakarta, en los instantes previos al despegue, mientras realizaba las últimas comprobaciones. Ya en el aire, 13 min después, a las 6:23 a. m., el avión se estrelló en el mar de Java. No hubo supervivientes.

El Boeing 737 MAX había sido desarrollado como una versión mejorada del 737, con nuevas características para mejorar la eficiencia de combustible y competir con sus rivales. En este modelo se introdujo el MCAS, un sistema automatizado que mide el ángulo entre la dirección del flujo de aire y la línea longitudinal del avión, lo que aumenta la seguridad en condiciones adversas, evitando que entre en pérdida.

Lamentablemente, el MCAS se activó incorrectamente forzando reiteradamente el morro del avión hacia abajo. Los pilotos, conscientes de la situación crítica en la que se encontraban, lucharon para contrarrestar las acciones del MCAS levantando manualmente el morro, pero el sistema seguía volviendo a bajarlo después de cada corrección. ¿Podía haberse evitado el trágico accidente?

El 18 de septiembre de 2015, la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) emitió un aviso de violación a Volkswagen acusando a la compañía de instalar *software* manipulado en sus vehículos diésel para falsear los resultados de las pruebas de emisiones. Este anuncio marcó el inicio del escándalo conocido como Dieselgate, que atrajo la atención mundial sobre las prácticas fraudulentas de la marca.

¿Qué motivó estos errores, algunos de consecuencias catastróficas? ¿Qué falló? ¿Cómo podrían haberse evitado? La respuesta a todas estas preguntas es la misma: la ausencia de seguridad psicológica dentro del equipo.

En el primer caso, la persona de soporte optó por no compartir su opinión con el director sobre los cambios que había hecho en el último momento y el efecto que podían tener en el funcionamiento de la sesión. Simplemente, calló, probablemente pensando: «OK, tú eres el jefe, haz lo que quieras, no sea que me perjudique contradecirte».

En el segundo caso, la alta dirección de Boeing estaba bajo una enorme presión por competir con Airbus. Por supuesto que había ingenieros y otros empleados que estaban preocupados por el diseño y la implementación del MCAS, pero se había instalado en los últimos tiempos una cultura organizacional que priorizaba la velocidad y la reducción de costes sobre la transparencia y la seguridad, por lo que muchos empleados no se sentían seguros para expresar sus preocupaciones o no pensaban que serían escuchados en caso de hacerlo. Esta presión llevó a pasar por alto problemas críticos de seguridad. Las consecuencias económicas y reputacionales fueron enormes: inmovilización global de la flota, indemnizaciones millonarias a las familias de las víctimas y una profunda pérdida de confianza del público y de los clientes.

En el caso de Volkswagen, nuevamente la cultura de la organización, que no toleraba el fracaso ni los retrasos, empujaba a sus empleados a cumplir los objetivos y plazos establecidos a cualquier precio. Los trabajadores que decidían compartir sus preocupaciones eran ignorados e, incluso, penalizados. El caso Dieselgate dañó gravemente la reputación de Volkswagen, que tuvo que enfrentarse a multas y sanciones que ascendieron a miles de millones de dólares. La empresa tuvo que retirar millones de vehículos y redefinir su estrategia, apostando por la sostenibilidad y las tecnologías limpias.

Estos casos son solo una muestra entre miles del impacto tangible que tiene la ausencia de seguridad psicológica dentro de los equipos y las organizaciones.

«A nadie se le ocurre una buena idea cuando se siente perseguido por un tigre». Esta frase fue pronunciada por un miembro de la junta de Tesla a Elon Musk¹. Es fácil imaginar que esta persona se refería a *tigre* de forma metafórica poniendo énfasis en la capacidad que tienen determinados comportamientos y reacciones de algunas personas en las organizaciones para generar temor.

Esta actitud de generar un clima de temor o inseguridad, consciente o inconscientemente, por parte de jefes o compañeros siempre ha existido en las organizaciones, y mucho me temo que siempre existirá. La única diferencia es que ahora ya tenemos la foto completa del daño que estas actitudes provocan, no solo en la salud mental y emocional de los equipos, sino también en la sostenibilidad, rentabilidad y capacidad de innovación de las propias empresas.

Al igual que les ocurrió a los ingenieros de Boeing y de Volkswagen, muchos hemos tenido la experiencia de ser convocados a una reunión de equipo en la que se percibe que el objetivo no es resolver un problema, sino buscar culpables. Ante esta percepción, nuestro sistema nervioso simpático se activa, generando una cascada de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para defenderse en lugar de para buscar soluciones.

En el cerebro, el hipotálamo activa dos rutas de respuesta al estrés: una rápida, que estimula la médula suprarrenal para liberar adrenalina, y otra más lenta, que induce a la corteza suprarrenal a secretar cortisol. La adrenalina acelera el corazón y la respiración, mientras que niveles elevados de cortisol reducen la actividad de la corteza prefrontal, lo que puede dificultar el razonamiento y la recuperación de datos. Esta disminución de la capacidad cognitiva no ocurre solo en el momento de la amenaza, sino que puede prolongarse durante horas, mientras el cortisol permanezca en la sangre.

En el siguiente gráfico² se puede observar cómo, ante el hecho de enfrentarnos a una situación percibida como amenazante, el cuerpo responde con un aumento sostenido de la frecuencia cardíaca, que tarda en volver a su nivel basal incluso después de que la amenaza haya desaparecido. La explicación está en que las hormonas permanecen en el torrente sanguíneo, no desaparecen inmediatamente, prolongando este estado de alerta fisiológica.