

Hablar en la oficina sin morir en el intento

Ene 11, 2022

¿Asiste con frecuencia a reuniones de trabajo donde decide no opinar para evitar un problema con su jefe o sus compañeros? ¿Cuándo su jefe le da una instrucción, que pareciera estar equivocada, la sigue sin siquiera sugerir que podría haber un problema por miedo a represalias? ¿Si comete un error prefiere no contarle a nadie hasta ver cómo lo resuelve, para librarse de un regaño o incluso de ser despedido?

Si usted o sus empleados trabajan en un ambiente laboral como este, es probable que su organización aún no haya desarrollado uno de los conceptos de cultura empresarial más importantes que existen en la actualidad: la seguridad psicológica. Tal como lo define Amy Edmondson, experta de la Universidad de Harvard, la **seguridad psicológica** es la creencia de que en un ambiente laboral uno no será castigado o humillado por expresar sus ideas, preguntas, preocupaciones o errores.

Parece algo obvio, pero es increíble la cantidad de empresas en donde pasa lo contrario. Es decir, las personas prefieren “pasar de agache”, como decimos en Colombia; guardar silencio y expresar sus críticas, no en forma pública, sino en el pasillo o por chat, a sus compañeros más cercanos.

Llevo varios años trabajando en Novartis Colombia y he sido testigo de un cambio cultural que nos ha llevado hacia la seguridad psicológica. No es un camino que se transite de un día para otro, pero puedo asegurarles que los beneficios van a ser transformadores para su compañía.

En primer lugar, la seguridad psicológica incrementa la **innovación**. Cuando evitamos preguntar o expresar nuestras reservas frente a un tema, nos privamos de pequeños aprendizajes. La discusión alimenta la innovación. Es imposible generar nuevas ideas si todos asienten al unísono cuando el líder propone algo. Otro beneficio es en **eficiencia**, porque disminuye el impacto de los errores en la operación. Si la gente se siente segura de hablar, va a compartir los errores sin demora, y más rápido se van a corregir.

Hoy en Novartis hay un énfasis en la cultura *unbossed* o empoderada, en donde se incentiva un liderazgo que está al servicio de los otros. No queremos jefes controladores o egocéntricos, sino líderes que ayuden a resolver obstáculos y que inspiren a sus compañeros. Otro concepto clave es promover la curiosidad entre todos los asociados; estar en una actitud de constante aprendizaje. Y el tercero es la diversidad e inclusión. El objetivo es crear un ambiente en donde todos los individuos, sin distinción alguna, se sientan libres, seguros y respetados.

Con esa base construida, hemos podido desarrollar herramientas específicas que contribuyen a la seguridad psicológica. La línea “Speak up”, donde se puede reportar desde lo más básico, por ejemplo, si alguien tuvo un comportamiento inapropiado, dando inicio a un proceso de investigación. O la encuesta “Our voice” que mide cada tres meses la experiencia de la gente por medio de un sondeo anónimo y cuyos resultados los pueden consultar todos los empleados. Hay otra encuesta anónima para evaluar a los líderes desde un enfoque positivo: fortalezas por mejorar. Y finalmente hay herramientas para promover la vulnerabilidad entre los líderes. Suena extraño y hasta arriesgado, pero es clave para el proceso. El líder reúne a su equipo y manifiesta, con sinceridad y sin prevención, sus temores, dudas y reservas frente a lo que están haciendo. Reconoce sus debilidades y escucha a su equipo. Es increíble lo transformadoras que pueden ser estas reuniones y cómo alimentan el espíritu Empoderado de la organización.

Muchos piensan que este tipo de conceptos empresariales son ingenuos o que solo funcionan para empresas de países más desarrollados. Nada más alejado de la realidad. No sé si en sus empresas suceda lo mismo, pero los colombianos somos muy protocolarios y diplomáticos en las reuniones de trabajo. Un colega mencionó en una reunión, que aquí en Colombia éramos el “club del halago”. Yo te doy pasito en la reunión porque aquí todos tenemos que llevarnos bien. Todos muy agradables y medidos.

Y eso me lleva al consejo final: la seguridad psicológica no es ser amable. Yo puedo ser gentil en una reunión de trabajo y luego salir al pasillo y criticar en privado todo lo que se dijo, creando un mal ambiente en el equipo. La seguridad psicológica exige hablar con franqueza, siempre basados en el respeto. Yo puedo ir en contra de una idea, pero no de la persona.

Una organización madura debe promover conversaciones de adulto a adulto, no paternalistas. Antes éramos paternalistas. Confiábamos ciegamente en un líder que debía saberlo todo y que resolvía nuestros problemas. Por eso no valía la pena ni hablar; solo oír. Pero en un ambiente de seguridad psicológica, donde las reglas de juego están claras, al igual que los objetivos y las responsabilidades de cada uno, los equipos van a comenzar a generar procesos más innovadores y a ser más eficientes en sus acciones. Y a eso habría que sumarle el beneficio mayor: van a poder sentirse libres y felices en su trabajo cotidiano.

PAULA VALENCIA B.

*Directora de Talento y Organización
Novartis Colombia*

Source URL: <https://www.novartis.com/co-es/news/media-releases/hablar-en-la-oficina-sin-morir-en-el-intento>

List of links present in page

- <https://www.novartis.com/co-es/co-es/news/media-releases/hablar-en-la-oficina-sin-morir-en-el-intento>