

***¿CÓMO GENERAR
INNOVACIÓN EN LOS
EQUIPOS?:
IMPORTANCIA DE LA
SEGURIDAD
PSICOLÓGICA Y LA
HONESTIDAD
INTELECTUAL***

La innovación florece cuando las personas en un equipo pueden ser capaces de debatir abiertamente. Lo importante es cómo conseguir que digan lo que piensan, sobre todo cuando significa desafiar a sus líderes o a expertos reconocidos. Algunos expertos en administración argumentan que la mejor manera de hacer que la gente hable es crear seguridad psicológica, es decir, donde la gente se sienta aceptada y cómoda compartiendo preocupaciones y errores sin miedo a la vergüenza o el castigo.

Pero también sentir que es seguro disentir no es el único factor importante para certificar un debate abierto. Existe una tensión que pocas personas reconocen entre la seguridad psicológica y la honestidad intelectual: es decir, una cultura en la que los miembros del equipo expresarán proactivamente sus ideas y desacuerdos de una manera racional y constructiva. La honestidad intelectual aumenta significativamente la capacidad de un equipo para innovar – sobre todo para crear innovaciones disruptivas - porque libera el conocimiento de los miembros del equipo.

Sin embargo, muchos equipos priorizan la seguridad psicológica sin darse cuenta de que la cohesión social que promueve, aunque beneficiosa para el aprendizaje, a veces puede minar la honestidad intelectual en lugar de alentarla. En este artículo de Dyer et al. (2023)¹, se identifican los factores más importantes para establecer el equilibrio entre seguridad psicológica y honestidad intelectual, describiendo cómo los líderes o gerentes de empresas pueden hacer para crear una cultura de aprendizaje e innovación de alto nivel.

Encontrar el equilibrio

Se identifican cuatro tipos de cultura de equipo, cada una de las cuales refleja un énfasis diferente en la seguridad psicológica y la honestidad intelectual, y todas las cuales apoyan o desalientan el aprendizaje y la innovación en diferentes grados.

1) Cultura de equipo angustiado

Los equipos con baja seguridad psicológica y honestidad intelectual, son pobres en el aprendizaje y la innovación. Las personas no están dispuestas a ser honestas porque temen que serán atacadas si disienten. Una empresa puede tener una cultura dominante, pero los equipos pueden tener diferentes culturas dependiendo

¹ Este resumen se basa en el artículo “Why Innovation Depends on Intellectual Honesty”, de Dyer, J., Furr, N., Lefrandt, C. & Howell, T. MIT Sloan Management, 2023. Disponible en: https://sloanreview.mit.edu/article/why-innovation-depends-on-intellectual-honesty/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Why%20Innovation%20Depends%20on%20Intellectual%20Honesty%20&utm_campaign=Enews%20BOTW%201/20/2023

de quién los dirige y cómo. Se observan equipos angustiados en dos tipos de organizaciones: (i) aquellos donde los individuos carecen de inteligencia emocional, es decir, son incapaces de manejar sus emociones, carecen de empatía, y se comportan de manera impredecible; y (ii) donde la empresa en sí está bajo amenaza y nadie, incluyendo líderes, está dispuesto a reconocerlo.

En tales culturas, los líderes a menudo exigen un rendimiento irrealmente alto, pero los empleados no se sienten cómodos enfrentando a los líderes o entre sí con sus preocupaciones honestas. La baja inteligencia emocional es un problema particular cuando los líderes son altamente inseguros o demasiado confiados y no pueden admitir que están equivocados.

2) Cultura de equipo ansioso

Los equipos ansiosos tienen con alta honestidad intelectual y moderado a bajo en seguridad psicológica. Se anima a los miembros del equipo a ser brutalmente honestos porque es mejor tener razón y ganar que ser amable.

Dos tipos de conflicto surgen de la honestidad intelectual: conflicto de tareas y conflicto de relaciones. Conflicto de tareas trata sobre desacuerdos en el trabajo, y puede ser altamente productivo para la innovación y el rendimiento del equipo. Pero el conflicto de la relación, que se presenta cuando la manera que alguien dice o hace algo hace que la gente se siente rechazada, es perjudicial. En los equipos que tienen una cultura ansiosa, la gente está dispuesta a empujar a los demás a aprender a través del desacuerdo.

Sin embargo, la franqueza intelectual sin seguridad psicológica puede exigir emocionalmente. En entrevistas, personas en equipos con una cultura ansiosa nos dijeron que a menudo no se sienten seguros o respetados. Les preocupa que estén en constante competencia con sus colegas y que su valor fluctúe con lo que el grupo piensa de su corriente. Debido a que tales ambientes son estresantes, las culturas ansiosas tienen tasas de rotación más altas que las culturas psicológicamente seguras.

3) Cultura cómoda de equipo

Una cultura cómoda es lo opuesto a una cultura ansiosa. Los equipos cómodos tienen alta seguridad psicológica y moderado a bajo en honestidad intelectual. Los miembros del equipo en este tipo de cultura a menudo puntúan alto en rasgos como ser agradable y necesitar ser querido, y bajo en asertividad y ser proactivo. También tienden a tener una alta inteligencia emocional y poner un alto valor en la atención a las relaciones sociales.

Los miembros de equipos cómodos se sienten aceptados y respetados e incluso se sienten seguros para hablar, pero eligen no hacerlo. Pueden racionalizar que ser positivo y evitar un posible conflicto negativo es mejor para la moral y la productividad del equipo a largo plazo; pueden no preocuparse lo suficiente por la misión del equipo

o la organización de balancear el barco; o pueden no creer que los líderes responderán a sus ideas y preocupaciones, por lo que no se molestan en compartirlas.

Los equipos con una cultura cómoda ni esperan ni exigen un alto grado de franqueza, ni desafían agresivamente el status quo. En el lado positivo, tales equipos tienden a rendir consistentemente y a ser buenos en la innovación incremental. Los miembros del equipo trabajan en colaboración y se respetan entre sí, lo que mantiene la rotación baja y permite al equipo evitar errores que pueden ocurrir cuando las personas con conocimientos importantes se van.

Por otro lado, a menudo no se presionan mutuamente para mejorar, y como resultado, rara vez producen innovaciones pioneras. Cuando las personas no tienen miedo de ser criticadas, pueden volverse complacientes; por ejemplo, pueden ofrecer ideas perezosas o mal concebidas porque saben que no dañarán su posición.

4) Equipos de cultura innovadora

Los equipos más innovadores a largo plazo son aquellos que equilibran la seguridad psicológica con la honestidad intelectual. Los miembros de equipos innovadores pueden pensar en sí mismos como el maestro inspirador que los impulsó a ser lo mejor de ellos. Se sienten seguros para hablar cuando ven las cosas de manera diferente, y voluntariamente se empujan unos a otros para ser los mejores mientras persiguen objetivos comunes. Al igual que aquellos en culturas ansiosas, debaten abiertamente ideas y toman medidas decisivas, pero lo hacen de manera que ayudan a los miembros del equipo a mantener el respeto mutuo. En contraste con las personas en culturas angustiadas, son capaces de dejar de lado sus egos y cambiar de opinión cuando se les presenta evidencia que favorece otro punto de vista.

Principios para una honestidad intelectual efectiva

Hemos identificado los cuatro principios que son los más importantes para lograr una cultura de equipo innovadora y de alto nivel. Las dos primeras se refieren a las características personales de los líderes y los miembros del equipo. Los otros dos abordan cómo los líderes pueden fomentar la honestidad intelectual y equilibrarla con la seguridad psicológica.

Principio 1: Fomentar la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es el mortero que une la seguridad psicológica con la honestidad intelectual. Los líderes necesitan inteligencia emocional para crear un ambiente donde los miembros del equipo se sientan cómodos hablando sus mentes y son valorados por hacerlo.

Los líderes necesitan estar capacitados en conciencia social y gestión de las relaciones para fomentar el debate

¿CÓMO GENERAR INNOVACIÓN EN LOS EQUIPOS?: IMPORTANCIA DE LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA Y LA HONESTIDAD INTELECTUAL



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPREDIMIENTO

sin destruir la seguridad psicológica. Los líderes que pueden escuchar con empatía, ver las perspectivas de los demás y desactivar los conflictos al encontrar objetivos comunes, teniendo más probabilidades de fomentar la honestidad intelectual mientras preservan la seguridad.

Principio 2: Contratar y desarrollar empleados proactivos.

Así como es poco probable que los equipos construyan seguridad psicológica a menos que sus miembros tengan inteligencia emocional, es poco probable que construyan honestidad intelectual a menos que los miembros sean proactivos: es decir, muestren iniciativa, tomen medidas y perseveren para lograr un cambio significativo. La investigación muestra que la iniciativa personal es el rasgo individual más importante para predecir si alguien ofrecerá sus ideas o planteará preguntas. Es más del doble de importante que la seguridad psicológica.

Principio 3: Legitimar y fomentar la honestidad.

Una de las principales barreras a la honestidad es que es personalmente arriesgada. De hecho, algunas investigaciones muestran que cuando los empleados plantean problemas o preocupaciones sobre las prácticas o procesos de la organización, obtienen peores evaluaciones del desempeño. Es posible que los miembros del equipo necesiten convencerse de que no serán castigados por ser francos. Las organizaciones pueden abordar este desafío a través de principios de gestión o procesos que legitimen

Principio 4: Los egos subordinados a los objetivos unificadores.

La gente está más dispuesta a hablar cuando está persiguiendo objetivos que le importan. Cuando se trata de garantizar la honestidad intelectual, los sentimientos de compromiso y responsabilidad de los empleados con la misión del equipo u organización también son más importantes que la seguridad psicológica.

Los líderes tienden a ser demasiado optimistas de haber creado una cultura psicológicamente segura, entonces la honestidad intelectual - y por lo tanto el aprendizaje y la innovación - prosperarán. Sin embargo, la seguridad psicológica y la honestidad intelectual a veces pueden trabajar unos contra otros. El desafío para la mayoría de los líderes es promover un debate sincero que se centre en los problemas que el equipo necesita resolver y desactivar el conflicto interpersonal.