

LIDERAZGO HUMANIZADO Y SEGURIDAD PSICOLÓGICA

FLOWING
VIDA AO SEU ESTILO

LIDERAZGO HUMANIZADO Y SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Recuerda: trabajar el equilibrio mental no significa estar siempre feliz; al fin y al cabo, todos atravesamos momentos de preocupación, tristeza y angustia.



LIDERAZGO HUMANIZADO: ¿QUÉ ES?

El liderazgo humanizado se centra en lo que realmente importa: las personas. Por eso, este estilo de liderazgo está muy valorado actualmente en el mundo empresarial. Cuando el entorno de trabajo es más saludable y humano, el compromiso, la satisfacción y la productividad aumentan de forma natural.

Esto ocurre porque los líderes que adoptan este enfoque tienen en cuenta el factor humano en sus decisiones y estrategias. Gestionan con mayor empatía y cercanía, conocen a su equipo y distribuyen las tareas de una forma más eficaz, respetando los distintos perfiles, retos y necesidades. El objetivo sigue siendo obtener resultados, por supuesto, pero sin olvidar a las personas que los hacen posibles.

El liderazgo humanizado exige un desarrollo personal continuo, especialmente en aspectos como el autoconocimiento, la apertura y la inteligencia emocional. Esto no solo influye en el equipo, sino también directamente en los resultados de la empresa. En el contexto actual, desarrollar habilidades interpersonales ha dejado de ser un elemento diferenciador para convertirse en algo esencial para cualquier líder.



Liderar de forma humanizada es lo contrario del modelo tradicional del «líder héroe»: aquel que cree que debe encargarse de todo por sí solo, no muestra vulnerabilidad y considera que mandar y controlar son las únicas formas de gestionar. Observa las diferencias y reflexiona sobre dónde te ves actualmente:



LÍDER HÉROE

- Tiene todas las respuestas.
- Retiene información.
- Microgestiona.
- Confía poco en el equipo.
- No admite que se ha equivocado.
- Busca culpables cuando surgen problemas.
- Tiene poca inteligencia emocional.
- Toma decisiones de forma individual o autoritaria.
- Basa sus decisiones únicamente en la intuición.



LÍDER NO HÉROE

- Hace preguntas y fomenta soluciones colectivas.
- Da visibilidad a los miembros del equipo para favorecer su desarrollo.
- Concede autonomía.
- Exige resultados.
- No teme equivocarse ni mostrarse vulnerable.
- Busca soluciones y fomenta el aprendizaje.
- Desarrolla la inteligencia emocional, tanto en sí mismo como en los demás.
- Toma decisiones de forma colectiva y democrática.
- Toma decisiones basadas en datos y analiza indicadores.

¿Cuáles son las competencias de un líder humanizado?

1. **Empatía:** comprender las perspectivas y los sentimientos del equipo, y utilizar las motivaciones personales para conectar a las personas con los retos.

2. **Escucha activa:** mostrar un interés genuino por las opiniones del equipo, ofrecer apoyo cuando sea necesario y animar a las personas cuando lo necesiten.

3. **Flexibilidad:** adaptar las estrategias a los cambios y las necesidades, además de utilizar distintos estilos y ritmos de comunicación según las circunstancias.

4. **Humildad:** reconocer las propias limitaciones y buscar un aprendizaje continuo, estar dispuesto a aprender de los demás y mostrar las propias vulnerabilidades.

5. **Comunicación clara:** garantizar que todos comprendan los objetivos y las estrategias, y alinear las expectativas y los acuerdos de forma constante y abierta, centrándose en lo verdaderamente importante.

¿Qué hace un líder humanizado en su día a día?

Si gestionas un equipo y quieres que tu liderazgo sea más humano, comienza introduciendo pequeños cambios en el día a día.

- Ofrece retroalimentación frecuente y constructiva. No esperes a las evaluaciones formales para reconocer los logros o señalar aspectos que deben mejorarse.
- Escucha con atención y crea espacios para que tu equipo comparta ideas, dudas y dificultades.
- Valora a las personas no solo por los resultados que consiguen, sino también por sus talentos, motivaciones y retos: mira a la persona más allá de su puesto y de la empresa.
- Crea un entorno seguro. Un equipo que se siente cómodo mostrando su verdadera forma de ser trabaja con mayor confianza e innovación.
- Lidera con el ejemplo, poniendo en práctica las cualidades que deseas desarrollar en tu equipo.

¿Cómo puedo ser un líder humanizado?

La comunicación asertiva es uno de los pilares esenciales del liderazgo humanizado, ya que crea un entorno de transparencia, confianza y crecimiento, y contribuye al desarrollo de la madurez de todas las personas. En su libro Sinceridad radical (Radical Candor), Kim Scott destaca que liderar bien consiste en encontrar el equilibrio entre el cuidado y la responsabilidad: saber decir lo que debe decirse sin dejar de preocuparse por las personas.

Esto significa que un líder humanizado no evita las conversaciones difíciles, pero tampoco trata a su equipo con una dureza innecesaria. Ofrece una retroalimentación honesta y empática, y escucha de forma activa, sin perder la claridad ni el enfoque en los resultados.

Dentro de este enfoque, la comunicación asertiva se basa en tres pilares:



Preocuparse de verdad por las personas: reconocer los retos individuales y apoyar el desarrollo del equipo.

Hablar con claridad y objetividad evitar los mensajes ambiguos o indirectos para que todos sepan exactamente qué se espera de ellos.

Crear un entorno de confianza: animar al equipo a comunicarse también con transparencia, sin miedo a plantear dudas o expresar inquietudes.

En la práctica, un líder que aplica la empatía asertiva se comunica de forma respetuosa, pero sin omitir verdades importantes. Ofrece una retroalimentación constructiva, elogia con sinceridad y corrige cuando es necesario, manteniendo siempre el equilibrio entre la firmeza y la consideración. ¿Te has planteado alguna vez en qué cuadrante de la empatía asertiva te sitúa tu equipo?
Te recomendamos realizar este ejercicio para practicar la escucha activa y fomentar un diálogo abierto, en el que tu equipo pueda expresar sin miedo cómo percibe tu estilo de comunicación y qué aspectos podrían mejorarse.



¿Cómo puede llevarse a cabo este ejercicio?

Reúnete individualmente con cada miembro de tu equipo y pídele que comparta en qué cuadrante situaría tu forma de comunicarte con esa persona.

Pídele ejemplos y formula preguntas abiertas como: «¿Hay algún momento en el que sientas que no te planteo suficientes retos? ¿Cuál?», «¿Hay situaciones en las que no entiendes por qué parezco impaciente?» o «¿Sientes que a veces adopto una postura firme que no siempre resulta positiva desde tu punto de vista?».

Si tu equipo se siente muy incómodo o no quiere situarte en ninguno de los cuadrantes, puede ser una señal de alerta. En ese caso, reflexiona sobre hasta qué punto está consolidada la seguridad psicológica en ese entorno y piensa en medidas para reforzarla. Por eso, a continuación abordaremos otro pilar fundamental del liderazgo humanizado, que aumenta las posibilidades de contar con un equipo comprometido y orientado a resultados.

SEGURANÇA PSICOLÓGICA

¿Qué es la seguridad psicológica?

Es la creencia de que el entorno es seguro para expresarse, compartir ideas e incluso admitir errores. Es un espacio en el que se escucha y valora la voz de todas las personas, sin miedo a ser juzgadas ni a sufrir represalias.

REFLEXIÓN: ¿Permito que los miembros de mi equipo sean ellos mismos?

> “La realidad es que se trata de un ámbito complejo y confuso, porque una organización sin miedo es una aspiración, no una realidad. Cuando las personas se ofenden con facilidad, resulta difícil mantener conversaciones de calidad sin causar daños innecesarios ni caer en situaciones problemáticas cuya existencia se desconocía.”
>
> Amy Edmondson

¿Cómo afecta a los equipos la falta de seguridad psicológica?

Nadie quiere parecer	Por eso actuamos de esta manera
Ignorante	No hacemos preguntas.
Incompetente	No admitimos nuestras debilidades ni nuestros errores.
Entrometido	No aportamos ideas.
Negativo	No cuestionamos la forma establecida de hacer las cosas.

Los entornos con un nivel bajo de seguridad psicológica pueden parecer normales, pero el silencio afecta directamente a los resultados y limita la capacidad de las personas para contribuir ante los retos y las responsabilidades.

Por ejemplo, imagina una reunión en la que una persona detecta un fallo en un proceso, pero decide no intervenir por miedo a ser juzgada o a sufrir represalias. El problema continúa, lo que genera trabajo adicional y costes que podrían haberse evitado con una simple observación si el entorno hubiera sido lo suficientemente seguro.

¿Qué no es la seguridad psicológica?

- Ser amable sin desarrollar a las personas ni resolver los problemas.
- La ausencia de conflictos o recibir elogios constantemente.
- Un objetivo final. La seguridad psicológica es un pilar fundamental del proceso: no es un resultado que se «alcanza», sino algo que se construye cada día.
- La seguridad laboral. La seguridad psicológica consiste en reducir el miedo dentro del entorno de trabajo, no en evitar decisiones difíciles.
- Sentirse libre para quejarse o recurrir a los rumores como vía de escape, sin mantener conversaciones valientes con el líder.
- Un permiso para eludir las responsabilidades.

> “Una vez que se crea seguridad psicológica, la situación resulta mucho menos cómoda, porque las personas comienzan a hacer observaciones sobre tu trabajo que quizá no te gusten”
>
> Scott Chambers, socio de Caerus Change

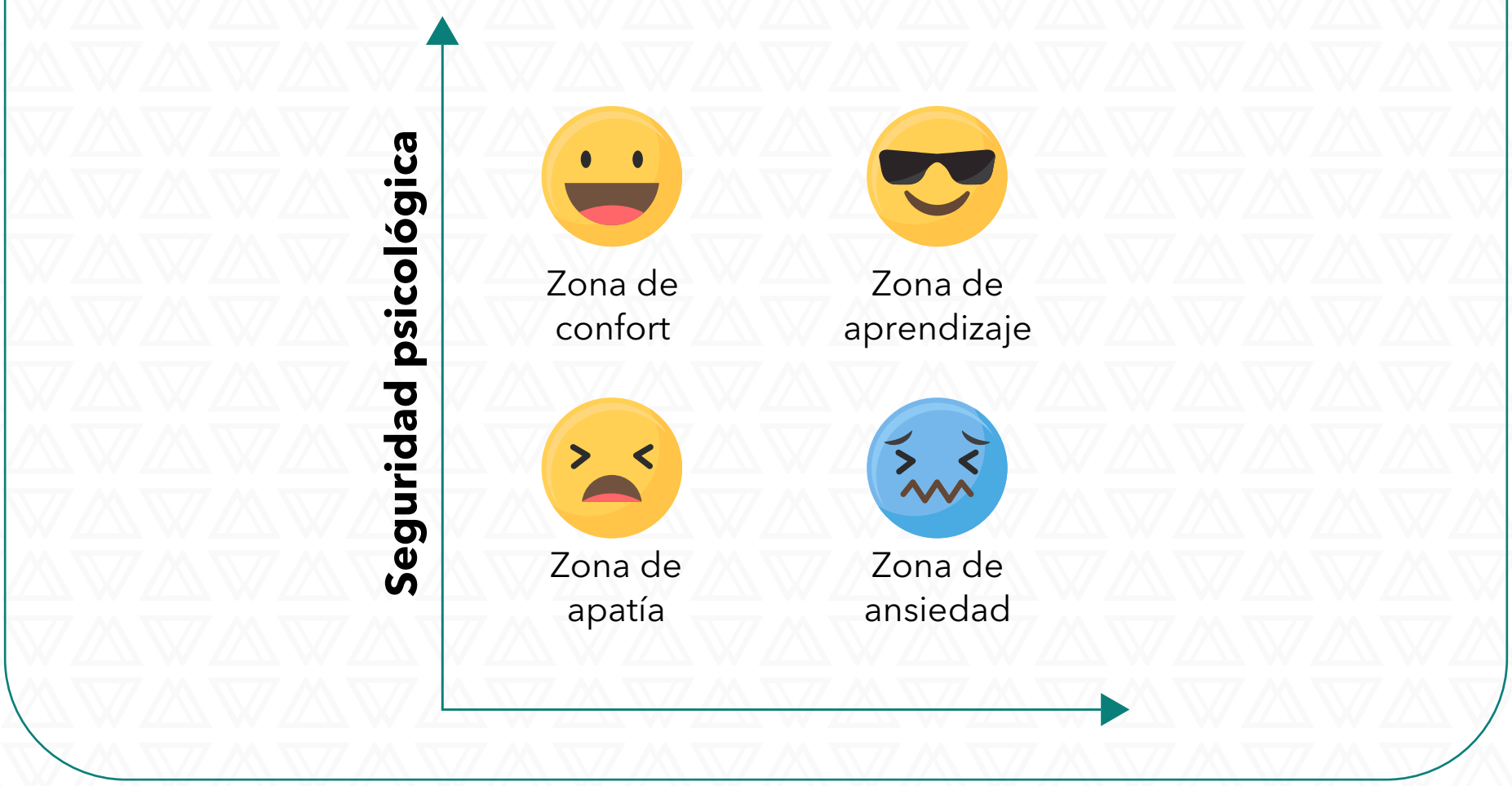
Cuando trabajamos en un entorno psicológicamente seguro, nos centramos en resolver lo necesario con transparencia y apertura, dando espacio a todas las personas para que puedan contribuir.

¿Cómo podemos evaluar el nivel de seguridad psicológica y su impacto en las personas, los resultados y el clima laboral?



Amy señala que **los líderes tienen dos responsabilidades**: una es mantener unos estándares elevados y la otra, crear un entorno de aprendizaje, es decir, un entorno psicológicamente seguro que permita que dicho aprendizaje tenga lugar. Representó esta dinámica mediante dos ejes:

- El nivel de seguridad psicológica percibido.
- El nivel de rendimiento, es decir, el grado de exigencia en cuanto a resultados, productividad y compromiso.



Las cuatro zonas de la cultura de equipo



Zona de apatía
(baja seguridad psicológica + bajo rendimiento)

Un entorno sin incentivos reales. Las personas no se sienten seguras para expresarse, pero tampoco se les exige alcanzar la excelencia. ¿El resultado? Trabajo en piloto automático, sin aprendizaje, desarrollo ni compromiso.



Zona de confort
(alta seguridad psicológica + bajo rendimiento)

El ambiente es cordial y las personas se sienten seguras para expresarse y ofrecer retroalimentación, pero falta una cultura de alto rendimiento. ¿El resultado? Una empresa agradable, con un buen clima laboral, pero con graves problemas de rendimiento.



Zona de ansiedad
(baja seguridad psicológica + alto rendimiento)

El enfoque en los resultados se sostiene mediante el miedo y la presión. Se castigan los errores, se evitan las preguntas y el trabajo está orientado a evitar las críticas. Esto reduce la creatividad y el aprendizaje, provoca desmotivación y afecta negativamente al clima laboral, la salud y el bienestar del equipo.



Zona de aprendizaje
(alta seguridad psicológica + alto rendimiento)

El equilibrio ideal. El equipo tiene libertad para equivocarse, aprender y crecer mientras persigue la excelencia. Existe un entorno de confianza, retos y apoyo. ¿El resultado? Personas que se plantean nuevos desafíos, se implican en su trabajo, tienen la valentía de expresarse y contribuyen a mejorar los resultados y los procesos.

+

¿En qué zona consideras que se encuentra actualmente tu equipo? ¿Y tú? ¿Qué se puede hacer para cambiar esta situación?

¿Por qué influye la seguridad psicológica en las organizaciones?

Además de su impacto en el clima laboral, la retención del talento y el desarrollo de las personas, también tiene importantes consecuencias económicas y sobre el rendimiento.
Diversos estudios, como el realizado por Gallup, muestran que los empleados que se sienten psicológicamente seguros tienen un 27 % más de probabilidades de comprometerse con su trabajo.

Una investigación de Crucial Learning también reveló que más del 43 % de las personas encuestadas pospuso durante un máximo de dos semanas asuntos complejos o difíciles por miedo a planteárselos a alguien.

Pero ¿qué tipo de situaciones no se atreven a plantear las personas? ¡Muchas!

A continuación, presentamos un ejemplo del libro de Amy sobre cómo influye la seguridad psicológica en los resultados:

(Capítulo: «Silencio peligroso – Confianza excesiva en la autoridad»)

En uno de los casos, una mujer de 39 años ingresó en 1994 en un hospital de prestigio para recibir un tratamiento de quimioterapia.

Posteriormente, se detectó que la dosis prescrita era excesivamente alta: la medicación que debía administrarse durante cuatro días se había programado como una única dosis para un solo día. Varias personas vieron la prescripción, pero ninguna se atrevió a cuestionarla, corregirla o señalar el error.

En un entorno sin seguridad psicológica, el miedo se impone al deseo de hacer lo correcto.
En un entorno seguro, alguien comunica de forma eficaz que la dosis debe ajustarse, lo que contribuye a obtener un resultado más favorable tanto para el paciente como para el tratamiento.
Además de este caso, Amy presenta situaciones relacionadas con lanzamientos de cohetes, incidentes de aviación y muchos otros ejemplos que demuestran las consecuencias del silencio.

+

¿Has observado alguna situación que podría haberse evitado si se hubieran compartido más ideas o se hubiera ofrecido un mayor espacio para participar?

Como líder, ¿cómo puedes fomentar esta actitud en tu equipo y entre tus compañeros?

¿Qué favorece un alto rendimiento en un equipo?

El Proyecto Aristóteles, llevado a cabo por Google, analizó qué factores permiten realmente que un equipo alcance un alto rendimiento. Tras estudiar cientos de equipos, la conclusión fue clara: lo más importante no es la inteligencia ni la experiencia individual de sus miembros, sino la forma en que trabajan juntos.
El principal hallazgo fue que la seguridad psicológica es el factor más importante para el éxito de un equipo. Es decir, las personas necesitan sentirse cómodas para expresarse, cometer errores, aprender y plantear preguntas sin miedo a recibir un castigo o sentirse avergonzadas.
Los cinco elementos esenciales de un equipo de alto rendimiento (Proyecto Aristóteles de Google):

- **Seguridad psicológica:** Las personas sienten que pueden expresarse sin miedo.
- **Fiabilidad:** Cada persona cumple con su parte y el equipo puede confiar en ello.
- **Estructura y claridad:** Todos saben qué deben hacer y por qué.
- **Sentido del trabajo:** Cada persona considera valioso el trabajo que realiza.
- **Impacto del trabajo:** El equipo percibe que su esfuerzo genera resultados reales.

¿Qué relación tiene esto con el liderazgo humanizado?

Toda. Un líder humanizado crea un entorno seguro en el que el equipo puede expresarse, innovar y aprender sin miedo. Aporta claridad, distribuye las responsabilidades de forma justa y conecta al equipo con el propósito de la empresa.

Si lideras un equipo, merece la pena reflexionar: ¿las personas que te rodean sienten que pueden equivocarse, probar nuevas ideas y aprender sin miedo? Si la respuesta no es un «sí» rotundo, quizá haya llegado el momento de revisar cómo se están construyendo la comunicación y la cultura del equipo.

Más importante que el presente es la disposición para cocrear el futuro junto con tu equipo y tu organización.

El liderazgo humanizado no consiste en pronunciar discursos inspiradores, sino en actuar con coherencia.

PARA SABER MÁS



Sitios web:

atlasofemotions.org
Atlas de las Emociones: permite explorar la evolución de cada emoción y las reacciones que puede desencadenar, lo que puede ayudarte a comprenderte y gestionar mejor tus emociones.

Google re:Work - Google's Project Aristotle on Team Effectiveness
Información detallada sobre el Proyecto Aristóteles de Google, que ofrece conclusiones relevantes sobre la seguridad psicológica y los equipos de alto rendimiento.



Podcasts:

izabellacamargo.com.br
Pódcast sobre salud mental, liderazgo y autoconocimiento.

ResumoCast
Este pódcast ofrece resúmenes en audio de numerosos libros, en ocasiones con la participación de sus propios autores, que pueden ayudarte a profundizar en los contenidos.



Libros

A Organização Sem Medo – Amy C. Edmondson
Empatia Assertiva – Kim Scott

FLOWING

VIDA AO SEU ESTILO

FLOWING.COM.BR