

CLARO

seguridad psicológica y franqueza

Módulo 03 - Coaching de equipos de alto desempeño

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Crea condiciones para decir lo que el trabajo necesita.

CLARO ayuda al equipo a elevar dudas, errores, desacuerdos e ideas sin confundir seguridad con comodidad ni franqueza con agresión.

La seguridad psicológica protege la posibilidad de hablar. La franqueza productiva convierte esa posibilidad en información útil para el resultado.

Al finalizar podrás

#	CAPACIDAD	RESULTADO
01	Distinguir	Seguridad, comodidad, confianza, consenso y permisividad.
02	Reconocer	Señales de voz, silencio, castigo y aprendizaje.
03	Practicar	El modelo CLARO en reuniones y conversaciones.
04	Formular	Una intervención franca, específica y reparable.
05	Medir	Conductas del sistema sin evaluar personalidades.

Contrato de uso

Trabaja con situaciones de riesgo bajo o medio. No obligues a revelar información personal ni prometas confidencialidad que no puedes sostener. Casos de acoso, discriminación, violencia, salud mental o investigación formal requieren canales y profesionales competentes.

01 · DISTINCIONES

Seguridad psicológica no significa ausencia de exigencia.

Es una percepción compartida de que el equipo permite asumir riesgos interpersonales relevantes para el trabajo.

NO ES	POR QUÉ	SÍ ES	CONDUCTA OBSERVABLE
Ser siempre amable	La amabilidad puede ocultar desacuerdo o información crítica.	Hablar con respeto y precisión.	Nombrar una preocupación y sostener la relación.
Estar cómodo	Aprender y disentir pueden generar tensión.	Poder atravesar incomodidad sin castigo interpersonal.	Preguntar, admitir duda y desafiar una idea.
Bajar estándares	La seguridad no elimina responsabilidad.	Combinar voz con claridad y exigencia.	Reportar un error y corregir su causa.
Lograr consenso	Un equipo seguro puede discrepar profundamente.	Hacer visible la diferencia y decidir.	Registrar reservas, autoridad y cierre.
Confianza privada	La percepción puede variar por contexto y jerarquía.	Una condición emergente de interacción.	Respuesta consistente ante malas noticias.

El indicador no es que nadie se sienta incómodo. Es que la incomodidad no impida aportar información necesaria para decidir y aprender.

02 · SEGURIDAD Y ESTÁNDARES

La zona de aprendizaje exige voz y responsabilidad.

Separar seguridad de estándares permite evitar dos errores: complacencia y miedo.

	ESTÁNDARES BAJOS	ESTÁNDARES ALTOS
SEGURIDAD BAJA	Apatía: poca voz y poca exigencia.	Ansiedad: se exige resultado, pero se ocultan dudas y errores.
SEGURIDAD ALTA	Comodidad: existe voz, pero falta desafío y seguimiento.	Aprendizaje: se habla temprano, se prueba, se corrige y se responde por el resultado.

Doble responsabilidad

El líder y el equipo deben proteger simultáneamente dos condiciones: que sea posible aportar una mala noticia y que esa noticia active una respuesta responsable. Escuchar sin actuar erosiona la voz; castigar la noticia enseña silencio; tolerar incumplimientos en nombre de la seguridad erosiona el estándar.

- ☐ La expectativa de desempeño está explícita.
- ☐ Los errores pueden reportarse sin humillación ni represalia.
- ☐ La voz conduce a decisión, aprendizaje o explicación.

03 · ARQUITECTURA DEL SILENCIO

El silencio puede ser racional dentro del sistema.

Las personas evalúan costos interpersonales: parecer incompetentes, negativas, invasivas o desleales.

SEÑAL	POSIBLE CONDICIÓN	PREGUNTA DIAGNÓSTICA	NO ASUMIR
Acuerdo inmediato	Autoridad dominante o propósito ambiguo.	¿Qué objeción sería costoso expresar aquí?	Que todos comparten la decisión.
Errores tardíos	Castigo, vergüenza o respuesta defensiva.	¿Qué ocurrió la última vez que alguien informó un problema?	Que faltó responsabilidad.
Preguntas privadas	Reunión poco inclusiva o jerarquía fuerte.	¿Por qué la información aparece después y por otro canal?	Que la persona manipula.
Repetición del problema	No hay cierre ni aprendizaje visible.	¿Qué cambió después del último reporte?	Que nadie habló.
Voz concentrada	Tiempo, estatus o formato privilegian a pocos.	¿Quién habla primero, cuánto y con qué efecto?	Que el resto no tiene criterio.

Analiza eventos, no etiquetas

No diagnostiques al equipo como seguro o inseguro a partir de una encuesta aislada o una sola reunión. Observa momentos concretos: una duda, un error, un desacuerdo o una propuesta. Registra quién habló, cómo respondió el sistema y qué ocurrió después.

04 · MODELO CLARO

Cinco prácticas para hacer posible la franqueza.

CLARO organiza condiciones antes, durante y después de un acto de voz.

C**CONTEXTO Y ESTÁNDAR**

Explica qué está en juego, qué se sabe, qué no y qué nivel de calidad se necesita.

L**LICENCIA PARA DISSENTIR**

Invita dudas y desacuerdos de forma específica; no uses una pregunta ritual sin espacio real.

A**APERTURA DEL RAZONAMIENTO**

Expone datos, supuestos, incertidumbres y criterios para que otros puedan examinarlos.

R**RESPUESTA PRODUCTIVA**

Agradece la señal, indaga, separa mensajero de mensaje y decide cómo actuar.

O**OBSERVACIÓN Y REPARACIÓN**

Revisa quién habló, quién no, qué impacto tuvo la respuesta y qué relación necesita reparación.

El momento decisivo

La invitación inicial importa menos que la respuesta ante la primera mala noticia. El equipo aprende del gesto, la pregunta, el tono, la decisión y la consecuencia posterior.

05 · FRANQUEZA PRODUCTIVA

Sé directo sin convertir brutalidad en virtud.

La franqueza útil hace visible la información, protege dignidad y mantiene el foco en el trabajo.

MOVIMIENTO	FUNCIÓN	EJEMPLO
Observación	Describe conducta, dato o evento situado.	En las dos últimas revisiones, la alerta apareció después del cierre.
Impacto	Conecta la evidencia con el resultado o riesgo.	Eso redujo el tiempo disponible para corregir y elevó el retrabajo.
Incertidumbre	Explicita que tu lectura puede ser incompleta.	Puedo estar pasando por alto restricciones o señales previas.
Pregunta	Invita información y contraste, no defensa.	¿Qué hizo difícil elevarlo antes y qué parte del proceso influyó?
Acuerdo	Define acción, responsable y revisión.	Probemos un punto de alerta a mitad del ciclo y revisemos en dos semanas.

Tres límites

Franqueza no es descarga emocional, opinión sin evidencia ni licencia para humillar. Si la conversación ocurre bajo amenaza, represalia o desigualdad severa de poder, el facilitador debe ajustar el canal, proteger a las personas o detener la intervención.

La pregunta no es si fui honesto. Es si hice posible que la información crítica mejorara una decisión sin degradar a la persona.

06 · CASO TRABAJADO

El silencio que parecía acuerdo.

Un equipo de operaciones debía reducir el tiempo de respuesta sin aumentar incidentes.

CLARO	LECTURA DEL CASO
Contexto	La presión comercial es alta; la capacidad y el impacto sobre incidentes contienen incertidumbre.
Licencia	La directora pide objeciones concretas sobre capacidad, riesgo y supuestos, y espera antes de cerrar.
Apertura	Expone su cálculo, las fuentes, dos supuestos y qué información podría cambiar la decisión.
Respuesta	Cuando una analista contradice el cálculo, agradece, pregunta por la evidencia y separa revisión de culpabilidad.
Observación	El equipo registra quién aportó dudas, qué ocurrió después y si la nueva información llegó antes en el siguiente ciclo.

Intervención

Durante cuatro revisiones, antes de cerrar una decisión de capacidad, la persona con mayor autoridad hablará al final; cada función aportará un riesgo y un dato que podría refutar la propuesta.

Evidencia

Se observará el momento de aparición de riesgos, diversidad de voces, preguntas de contraste, cambios en decisiones y aparición de incidentes. No se usará el volumen de intervenciones como sinónimo automático de calidad.

07 · PROTOCOLO DE REUNIÓN

Diseña voz antes de necesitar valentía.

La seguridad psicológica no debe depender exclusivamente del coraje individual.

MOMENTO	DISEÑO	PREGUNTA / CONDUCTA
Antes	Claridad	¿Qué decisión, estándar, incertidumbre y canal de escalación existen?
Abrir	Licencia específica	¿Qué riesgo operativo, humano o de cliente todavía no está visible?
Explorar	Turnos y contraste	Escuchar primero a roles cercanos al dato y separar información de evaluación.
Responder	Recepción productiva	Agradecer, resumir, preguntar y explicar qué ocurrirá con la señal.
Cerrar	Decisión y reservas	Registrar decisión, disenso relevante, responsable y fecha de revisión.
Después	Reparación	Contactar a quien fue interrumpido, expuesto o ignorado; corregir el proceso.

Fuentes para profundizar

1. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
2. Frazier, M. L. et al. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
3. Nembhard, I. M. y Edmondson, A. C. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>

Nota metodológica: CLARO es una síntesis pedagógica de Axent Institute para estructurar prácticas de voz y respuesta. No es una escala diagnóstica ni sustituye instrumentos validados o canales formales.