

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/325366980>

LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA COMO VARIABLE RELEVANTE EN LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN

Article · May 2018

CITATIONS

0

READS

1,385

1 author:



[Mauricio Gutiérrez Monroe](#)

University of Desarrollo

1 PUBLICATION 0 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



VARIABLES RELEVANTES EN EQUIPOS DE INNOVACIÓN [View project](#)

LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA COMO VARIABLE RELEVANTE EN LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN

Mauricio Gutiérrez Monroe

Resumen

La literatura asociada a innovación es cuantiosa, abarcando perspectivas organizacionales, grupales e individuales. Esta investigación se enmarca en cómo se relacionan los equipos de trabajo y cómo éstos enfrentan complejas dinámicas grupales al momento de llevar a cabo proyectos de innovación. Específicamente, se aborda el constructo de la seguridad psicológica, como variable asociada a lograr un mejor funcionamiento del equipo y, por consiguiente, mejores resultados obtenidos en la innovación. Este trabajo se divide en cuatro partes: la primera, apunta a revisar la literatura en relación a la seguridad psicológica, recogiendo textos desde 1990 hasta 2017. La segunda, apunta al análisis específico de esa variable asociada a equipos de innovación. La tercera muestra algunas alternativas para el desarrollo de este constructo. Y, la cuarta, apunta a las conclusiones y caminos posibles de investigación futura.

Palabras Clave: seguridad psicológica, innovación, equipos de trabajo.

INTRODUCCIÓN

No es novedad proponer que las organizaciones deben enfrentar, día a día, grandes desafíos. Dentro de éstos, están los siempre crecientes requisitos de productividad (Chan, 2016), la adaptación a entornos cada vez más cambiantes, la disminución de barreras de entrada a industrias (dado el mayor acceso a tecnología), el acortamiento de los ciclos de vida de las estrategias, el ingreso de competidores low-cost, el menor control de los ecosistemas donde están inmersas las organizaciones y el creciente poder de los consumidores (Hamel, 2008).

Para enfrentar este complejo escenario, la innovación se ha erigido como un elemento clave, permitiendo a las organizaciones alcanzar altos indicadores de productividad y competitividad, además de un claro aporte a la adaptación a los cambios y la sobrevivencia a largo plazo (Mathison et al., 2007; De Dreu y West, 2001; Méndez, 2002; Jansen et al., 2004; Gibson y Gibbs, 2006).

En sus inicios, la innovación fue considerada como el resultado del trabajo de inventores solitarios que, de manera aislada, recluida y totalmente dedicada, investigaban en sus laboratorios, experimentando con distintas fórmulas y procesos hasta generar nuevos productos que irrumpirían posteriormente en el mercado (Lundvall, 2017). El doctor Emmet Brown, personaje icónico de la película “Volver al futuro” (interpretado por el actor Christopher Lloyd) es un buen ejemplo de este estereotipo.

En este sentido, si bien un individuo en solitario puede completar tareas de manera exitosa, los equipos de trabajo pueden realizar estas tareas de manera más efectiva (West y Hirst, 2005), especialmente cuando éstas implican la resolución de problemas de alta complejidad (Tjosvold et al., 2003; Chan, 2016) o implican la implementación de cambios en la organización (Chan, 2016).

En esta visión de equipo, la innovación puede ser entendida como el resultado de un complejo proceso (y no un evento) caracterizado por la interacción y el intercambio de conocimiento e información entre distintos tipos de personas o actores (Landry et al., 2002; Formichella, 2005; Gu et al., 2013), cuya integración de nuevo conocimiento (en condiciones de incertidumbre) ayudará a desarrollar las competencias existentes en la organización o ayudará a desarrollar nuevas, lo que redundará en mejores productos o soluciones para desafíos o problemas determinados (Daneels, 2002).

El desarrollo de proyectos de innovación en equipos de trabajo no está exento de dificultades. Implica enfrentar entornos de alta ambigüedad, incertidumbre y riesgo (Osorio, 2010), lo que Lundvall (2016,

p:36) define como una “invasión de terreno desconocido” (Lundvall, 2016, p:36), al mismo tiempo que se desarrollan y experimentan distintas y complejas dinámicas grupales, así como la adaptación a situaciones y factores que afectarán, de una u otra manera, el desempeño final de dichos equipos (Horwitz y Horwitz, 2007; Edmondson, 1999).

Si bien son muchas las variables que influyen en los equipos de trabajo dedicados al desarrollo de proyectos de innovación, esta investigación se centrará específicamente en cómo influye la seguridad psicológica en ellos.

PARTE I: REVISIÓN DE LA LITERATURA

El concepto de seguridad psicológica tiene sus orígenes en el trabajo realizado por Schein y Bennis (1965, citado en Edmondson, 1999) que la identificaron como uno de los conceptos relevantes asociados al cambio organizacional. Sin embargo, no es sino hasta 1990 cuando vuelve a emerger a partir del trabajo de Kahn (1990). Este autor la define como el sentirse libre de mostrar y emplear el sí mismo, sin miedo a enfrentar consecuencias negativas en la autoimagen, el estatus o la carrera laboral. Posteriormente, Edmondson (1999, 2002) la definiría como una creencia tácita y compartida sobre el grado en que las personas perciben su entorno laboral como un lugar donde se pueden tomar riesgos interpersonales, es decir, donde las personas pueden arriesgar o incluso equivocarse sin sentirse amenazadas por los demás en cuanto a la aplicación de castigos de algún tipo, ya sea laboral o social. Por su lado, Kessel et al. (2012) le dan una perspectiva más amplia, equiparándola con otros climas psicológicos y definiéndola como un set de percepciones que reflejarían cómo el entorno laboral es evaluado cognitivamente por los miembros de un equipo, volviéndose una creencia compartida producto del actuar de todos en un mismo entorno y del estar sujetos a las mismas influencias y requerimientos. En este sentido, estos autores plantean que la motivación a mostrar comportamiento riesgoso, tal como preguntar, buscar información y desempeñarse creativamente puede ser inhibida por los sentimientos de inseguridad generados y compartidos.

Edmondson (2002) la diferencia de la cohesión grupal, en cuanto a que ésta última tiende a disminuir la disposición a estar en desacuerdo o a desafiar a los otros miembros del equipo y puede llevar al group think (forma única de pensamiento de los miembros de un grupo en relación a un tópico determinado, con el objetivo de evitar el conflicto). En esta línea, Edmondson y Roloff (2009) plantean que las conversaciones en ambientes de alta seguridad psicológica pueden ser altamente confrontacionales porque las personas tenderán a focalizarse menos en ser autoprotectivos y menos en seleccionar con cuidado las palabras a utilizar.

Una característica importante de esta variable es que no emergerá de manera natural ni espontánea, lo que implicará invertir recursos para su desarrollo (Edmondson y Lei, 2014).

Asimismo, requerirá de confianza en los otros como antecedente para desarrollarse de buena manera (Edmondson, 1999; Zhang et al., 2010). Sin embargo, ambos conceptos, confianza y seguridad psicológica, se diferenciarían en tres puntos (Edmondson et al., 2004): primero, la confianza apunta a los otros (la confianza que deposita en los demás), mientras que la seguridad psicológica apunta a la percepción del sí mismo; segundo, la confianza se desarrolla a plazos largos, mientras que la seguridad psicológica se da en plazos cortos y acotados; y, tercero, la confianza se daría a nivel diádico, mientras que la seguridad psicológica se daría a nivel grupal.

La seguridad psicológica estará positivamente relacionada con la innovación (Gu et al., 2013) y ayudaría a contar con equipos con desempeños más innovadores en la organización (Post et al., 2009; Lee et al., 2011) o se relacionaría positivamente con el desempeño de los equipos de innovación y de desarrollo de I+D (Kostopoulos y Besionelos, 2011; Post, 2012; Huang y Jiang 2012) o moderaría positivamente la relación entre los procesos de innovación y el desempeño de la organización (Baer y Frese, 2003).

Estaría relacionada positivamente con el aprendizaje (Edmondson, 1999; Edmondson, 2002; Schein, 1996; Baer y Frese, 2003; Edmondson y Kramer, 2004; Higgins et al., 2012), el que a su vez sería uno de los factores principales para la implementación de la innovación en las organizaciones (Klein y Knight, 2005).

Oeij et al (2014) y Oeij (2017) la incluyen como parte del constructo denominado *estructura consciente*, el que tendría la potencialidad de estimular los comportamientos específicos asociados a la innovación, definidos como comportamiento resiliente de innovación, es decir, comportamientos que manejan lo inesperado, hacen seguimiento a las fallas, se resisten a la sobre simplificación, permanecen sensibles a las operaciones de las áreas de trabajo, manteniendo habilidades para actuar resilientemente y entregando autonomía y poder a los expertos más que a los líderes.

Somech y Drach-Zahavy (2013) la incluyen dentro de la dimensión de participación segura en su modelo de clima para innovación, en tanto que West y Altink (1996) la colocan como uno de los dos axiomas del comportamiento humano que influirían en el desarrollo de la innovación a nivel individual.

A continuación, se muestran las relaciones establecidas entre la seguridad psicológica y una serie de variables encontradas en 49 investigaciones cualitativas y cuantitativas, así como meta análisis. No se incluyeron revisiones bibliográficas.

INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON SEGURIDAD PSICOLÓGICA

	Autor	Año	Tipo Investigación	Variable1	Relación	Variable2	Relación	Variable3	Relación	Variable4
1	Kahn	1990	Cualitativa Estudio de casos equipo de consejeros de campamento de verano y equipo de arquitectos	- Relaciones interpersonales - Dinámicas grupales e intergrupales - Estilos de management - Procesos y Normas organizacionales	(+)	Seguridad Psicológica				
2	Brown y Leigh	1996	Cuantitativa Representantes de ventas de tres empresas	Clima psicológico (acá estaría presente la seguridad psicológica)	(+)	Involucramiento en el trabajo	(+)	Esfuerzo	(+)	Desempeño
3	Edmondson	1999	Cuantitativa y Cualitativa Equipos dentro de una organización	- Confianza - Liderazgo - Contexto de apoyo	(+)	Seguridad Psicológica	(+)	Comportamiento de aprendizaje	(+)	- Desempeño de equipo
4	Roberto	2002	Cualitativa Estudio de caso de equipo de escalada	Seguridad Psicológica	(-)	Sesgos Cognitivos				
				Seguridad psicológica	(+)	Identificación y resolución de problemas pequeños que generarán problemas mayores				
5	Baer y Frese	2003	Cuantitativa Empresas medianas alemanas	Clima para la seguridad Psicológica	(+)	Desempeño de la organización				
				Seguridad Psicológica y Clima para la Iniciativa	MED	Procesos de Innovación	(+)	Desempeño de la organización		
6	May, Gilson y Harter	2004	Cuantitativa Empleados y gerentes de áreas administrativas de una organización	Seguridad Psicológica	(+)	Compromiso al trabajo				
				Relación con supervisor	(+)	Seguridad Psicológica				
				Relaciones gratificantes con pares	(+)	Seguridad Psicológica				
				Adherir a las normas de los compañeros de trabajo	(-)	Seguridad Psicológica				
				Autoconciencia	(-)	Seguridad Psicológica				
7	Tynan	2005	Cuantitativa Estudiantes universitarios	Seguridad psicológica	C (+)	Dar la cara del supervisor (preocuparse de las necesidades de estima social de otros)				
				Seguridad Psicológica	MED	Admitir errores	(+)	Admitir errores		
				Seguridad Psicológica	MED	Dar la cara	(+)	Comunicación Ascendente		
				Seguridad psicológica Propia	MED	Dar la cara del supervisor	(+)	La transferencia de la auto sensibilidad de la amenaza		
				Seguridad psicológica de otros	MED	Sensibilidad del supervisor a la amenaza	(+)	Dar la cara del supervisor sobre la amenaza sobre otros enfrentando amenazas		
8	Nembhard y Edmondson	2006	Cuantitativa Equipos de salud	Estatus	C (+)	Seguridad Psicológica				
				Inclusividad del líder	(+)	Seguridad Psicológica				
				Seguridad Psicológica	(+)	Compromiso en la mejora de la calidad del trabajo				
				Seguridad Psicológica	MED	Inclusividad del líder	(+)	Compromiso en la mejora		
				Estatus y Pertenencia interactuarán	(+)	Seguridad Psicológica				
9		2006	Cuantitativa	Interacciones positivas	(+)	Seguridad Psicológica				

	Edmondson y Mogelof		Equipos de innovación	Interacciones positivas con el líder	(+) (parcial)	Seguridad Psicológica				
				Claridad de objetivos	(+) (parcial)	Seguridad Psicológica				
				Neurotismo	-	Seguridad psicológica en equipos de innovación				
				Franqueza	(+)	Seguridad psicológica en equipos de innovación				
10	Carmeli	2007	Cuantitativa Organizaciones de distintas industrias	Seguridad Psicológica	MED	Capital social	(+)	Comportamiento de aprendizaje basado en fallas		
11	Detert y Burris	2007	Cuantitativa Empleados y gerentes de cadena de restaurantes	Seguridad Psicológica	MED	Comportamiento del líder orientado al cambio	(+)	Voz de los subordinados a orientada a la mejora		
12	Burch, Pavelis y Port	2008	Cuantitativa Empleados de organizaciones griegas	Comportamiento desafiante de individuos	(-)	Preferencia a trabajar con un equipo con alta seguridad psicológica				
13	Schepers et al.	2008	Cuantitativa Estudiantes universitarios y tutores	Percepción de apoyo del supervisor	(+)	Seguridad psicológica a nivel individual				
				Percepción de apoyo de los pares	(+)	Seguridad psicológica a nivel individual				
				Percepciones compartidas del equipo respecto al apoyo del tutor	(+)	Seguridad psicológica a nivel individual				
				Frecuencia de comunicación off line con el tutor y con otros miembros del equipo	(+)	Efectos positivos de la seguridad psicológica				
14	Carmeli, Brueller y Dutton	2009	Cuantitativa Estudiantes universitarios	Capacidades de las relaciones de alta calidad	(+)	Seguridad psicológica				
				Experiencia subjetivas de las relaciones de alta calidad	(+)	Seguridad psicológica				
				Seguridad psicológica	(+)	Aprendizaje en organizaciones				
				Seguridad psicológica	MED (parcialmente)	Relaciones de alta calidad	(+)	Conductas de aprendizaje		
15	Carmeli y Gittel	2009	Cuantitativa Industrias de software, electrónica y finanzas	Seguridad psicológica	(+)	Aprendizaje por fallos				
				Relaciones de calidad	(+)	Seguridad psicológica				
				Seguridad psicológica	MED (parcial)	Relaciones de calidad	(+)	Aprendizaje por fallas		
16	Kark y Carmeli	2009	Cuantitativa Estudiantes universitarios de postgrado que ejercen cargos gerenciales y no gerenciales	Sensación de seguridad psicológica	(+)	Sentimientos de vitalidad				
				Sentimientos de vitalidad	(+)	Involucramiento en el trabajo creativo				
				Sentimientos de vitalidad	MED (parcial)	Sensación de seguridad psicológica	(+)	Involucramiento en el trabajo creativo		
17	Post et al.	2009	Cuantitativo Equipos de innovación	Alta diversidad funcional en equipos	(-)	Seguridad psicológica				
				Alta diversidad funcional en equipos	(-)	Modelos mentales compartidos				
18	Siemsen et al.	2009	Cuantitativa Miembros de 3 organizaciones	Nivel de confianza de los empleados en lo que saben	MOD	Seguridad psicológica	(+)	Compartir conocimiento		
				Seguridad psicológica	(+)	Frecuencia de la comunicación entre pares				

19	Walumbwa y Schaubroeck	2009	Cuantitativa Empleados de institución financiera	Seguridad psicológica	MED	Liderazgo ético	(+)	Voz de los empleados (expresión de desafíos constructivos)		
20	Carmeli, Reiter-Palmon y Ziv	2010	Cuantitativa Empleados de empresas	Liderazgo inclusivo	(+)	Seguridad psicológica				
				Seguridad psicológica	(+)	Participación de empleados en trabajo creativo				
21	Wong, Tjosvold y Lu	2010	Cuantitativa Equipos de trabajo	Seguridad psicológica en equipos	(+)	Aprendizaje de equipo y aprendizaje individual				
				Valores del líder de participación, personas y productividad	(+)	Clima psicológicamente seguro en sus equipos				
				Clima psicológicamente seguro de los equipos	(+)	Valores del líder de participación, personas y productividad	(+)	Aprendizaje de equipo y aprendizaje individual		
22	Zhang et al.	2010	Cuantitativa Estudiantes universitarios	Seguridad psicológica	(+)	Continuar compartiendo conocimiento				
				Autoconciencia	(-)	Seguridad psicológica				
23	Hammond et al.	2011	Meta Análisis	Clima positivo de trabajo (compuesto por: seguridad psicológica, clima de participación segura, apoyo socio-político, intercambio entre miembros de equipo y clima de grupo abierto)	(+)	Creatividad individual y desempeño innovador				
				Individuos que se sienten cuidados	(+)	Mayor seguridad psicológica, significado del trabajo y disponibilidad	(+)	Comprometerse en comportamientos innovadores		
24	Kustopoulos y Bezionellos	2011	Cuantitativa Equipos de innovación	Seguridad psicológica del equipo	(+)	Aprendizaje de exploración de manera no lineal sino curva cóncava hacia arriba				
				Seguridad psicológica del equipo	(+)	Aprendizaje de explotación y exploración				
				El aprendizaje exploratorio y explotativo	MED (parcial, directo e interactivo)	Seguridad psicológica	(+)	Desempeño de equipo		
				Conflictos de tarea (la relación será más fuerte con niveles más altos de conflictos de tarea)	MOD	Seguridad psicológica	(+)	Aprendizaje de explotación		
25	Lee, Swink y Pandejpong	2011	Cuantitativa Equipos de proyectos de innovación	Seguridad psicológica	(+)	Desempeño técnico en la innovación de procesos de manufactura				
				Calidad de compartir información	(+)	Seguridad psicológica				
				Seguridad psicológica	(+)	Calidad de compartir información (pero en menor medida que relación inversa)				
26	Bradley et al.	2012	Cuantitativa Estudiantes universitarios	Seguridad psicológica alta	MED	Conflictos de tarea	(+)	Aumento desempeño de equipo		
27	Leroy et al.	2012	Cuantitativa	Integridad comportamental	(+)	Seguridad psicológica del equipo				

			Enfermeras	Seguridad psicológica	(+)	Reportar errores en el tratamiento				
				Prioridad de la seguridad	(-)	Cantidad de errores de tratamiento reportados en equipos con alta seguridad psicológica				
				Seguridad psicológica a través de la priorización de la seguridad	MOD	Integridad comportamental para la seguridad	(+)	Presencia de errores en el tratamiento		
28	Chandrasekaran y Mishra	2012	Cuantitativa Equipos en proyectos I+D	Autonomía del equipo	(+)	Seguridad psicológica				
				Exploración relativa	MOD	Autonomía del equipo	(+)	Seguridad de psicológica		
				Alineamiento de las métricas del proyecto con las de la organizacionales	MOD	Autonomía del equipo	(+)	Seguridad psicológica		
				Rotación en el equipo	MED	Seguridad psicológica	(+)	Desempeño de equipo		
29	Chen y Tjosvold	2012	Cuantitativa CEOs y Ejecutivos de organizaciones	Concluir que áreas tienen objetivos compartidos	(+)	Seguridad psicológica en la organización				
				Concluir que áreas tienen objetivos competitivos	(-)	Seguridad psicológica en la organización				
				Concluir que áreas tienen objetivos independientes	(-)	Seguridad psicológica en la organización				
30	Higgins et al.	2012	Cuantitativa Profesores	Seguridad psicológica, experimentación, y liderazgo que refuerza el aprendizaje	SON	Subfactores discretos de un factor de segundo orden de aprendizaje organizacional				
				Seguridad psicológica, experimentación, y liderazgo que refuerza el aprendizaje	SON	Intermediarios necesarios para el aprendizaje organizacional				
31	Hirak et al.	2012	Cuantitativo Unidades de trabajo	Aprendizaje por fallas	MED	Clima de seguridad psicológica	(+)	Desempeño de la unidad (equipo)		
				Inclusividad del líder	(+)	Seguridad psicológica				
				Desempeño de unidad de trabajo	MED	Inclusividad del líder	(+)	Seguridad psicológica		
32	Huang y Jiang	2012	Cuantitativa Equipos I+D	Capital social	(+)	Seguridad psicológica del equipo				
				Seguridad psicológica	(+)	Desempeño del equipo				
				Compartir conocimiento	MED	Seguridad psicológica	(+)	Desempeño de equipo		
				Aprendizaje de equipo	MED	Seguridad psicológica	(+)	Desempeño de equipo		
33	Kessel, Kratzer y Schultz	2012	Cuantitativa Equipos de salud	Compartir información entre el equipo	MED	Seguridad psicológica	(+)	Desempeño creativo		
				Compartir el know-how	MED	Seguridad psicológica	(+)	Desempeño creativo		
34	Post	2012	Cuantitativa Equipos de innovación	Pensamiento secuencial	(-)	Seguridad psicológica				
				Pensamiento secuencial	(-)	Seguridad psicológica	(-)	Inhibición de la innovación		
35	Schulte, Cohen y Klein	2012	Cuantitativa Equipos de trabajo	A mayor seguridad psicológica percibida	C (+)	Lazos de amistad enviados a otros miembros del equipo				
				Lazos de amistad enviados a través del tiempo	(+)	Percepciones similares en relación a la seguridad psicológica				
				A través del tiempo la percepción sobre la seguridad psicológica del equipo	(+)	Percepciones de seguridad psicológica de aquellos a los que la persona envió lazos de amistad				
				A mayor seguridad psicológica percibida por una persona en relación al equipo,	(+)	mayor lazos de asesoramiento la persona enviará a otros miembros del equipo.				
				A mayor lazos de asesoramiento recibidos por la persona,	(+)	mayor será la seguridad psicológica percibida hacia				

						el equipo de trabajo por parte de la persona					
				A través del tiempo la percepción de una persona sobre la seguridad psicológica.	(+)	Crecerá de manera más similar a la percepción de aquellos a quienes la persona ha enviado lazos de asesoramiento que frente a aquellos a los que no ha enviado lazos.					
				A menor seguridad psicológica percibida por una persona en su equipo	(+)	La persona enviará mayores lazos difíciles (conflictivos) a los otros miembros del equipo.					
				A mayor lazos difíciles (conflictivos) enviados por la persona.	(+)	menor la seguridad psicológica percibida por esta persona en relación al equipo.					
36	Gu, Wang y Wang	2013	Cuantitativa Equipos de I+D	Seguridad psicológica	(+)	Innovación de equipos I+D					
				Seguridad psicológica	MED Parcialmente	Dimensión Estructural del capital social	(+)	Innovación de equipos I+D			
				Seguridad psicológica	MED	Dimensión Relacional del capital social	(+)	Innovación de equipos I+D			
				Seguridad psicológica	MED Parcialmente	Dimensión Cognitiva del capital social	(+)	Innovación de equipos I+D			
37	Kirkman et al.	2013	Cuantitativa Miembros de comunidades de práctica organizacional	Seguridad psicológica y grado de uso de medios de comunicación ricos (alta capacidad de transmitir información)	MOD	Diversidad de nacionalidades de los miembros	(+) (curvilínea)	Desempeño de la comunidad			
38	Martins et al.	2013	Cuantitativa Estudiantes universitarios	Alta seguridad psicológica	MOD Parcialmente	Diversidad de experticia del equipo	(+)	Desempeño del equipo			
				Baja seguridad psicológica	MOD	Diversidad de experticia del equipo	(-)	Desempeño del equipo			
39	Singh, Winkel y Selvarajan	2013	Cuantitativa Empleados y supervisores	Clima apoyador de diversidad	(+)	Seguridad psicológica de los empleados					
				Seguridad psicológica de los empleados	(+)	Comportamiento ciudadano organizacional e individual y comportamientos asociados al rol laboral					
				Seguridad psicológica	MED	Clima de diversidad	(+)	Comportamiento ciudadano organizacional e individual y comportamientos asociados al rol laboral			
				Raza de los empleados	MOD	Clima de diversidad	(+)	Seguridad psicológica			
				Raza de los empleados	MOD	Seguridad psicológica	(+)	Comportamiento ciudadano individual			
				Raza de los empleados	MED	Seguridad psicológica	MED	Clima de diversidad	(+)	Comportamiento ciudadano organizacional e individual y comportamientos asociados al rol laboral	
40	Bendoly	2014	Cuantitativa Líderes de proyecto	Grado de seguridad psicológica	MED Parcialmente	Similitud en el entendimiento de las dinámicas sistémicas	(+)	Desempeño del proyecto			
41	Bienefeld y Grote	2014	Cuantitativa	Seguridad psicológica (en interacciones dentro del equipo)	MED Parcialmente	Estatus subjetivo	(+)	Hablar libremente			

			Tripulaciones de vuelo	Seguridad psicológica (en interacciones dentro del equipo en sistemas multi-equipo)	MED	Inclusividad del líder	(+)	Hablar libremente		
				Seguridad psicológica (en interacciones entre equipos en sistemas multi-equipo)	MED (parcialmente)	Estatus subjetivo	(+)	Hablar libremente		
42	Carmeli et al.	2014	Cuantitativa Profesionales que cursaban un MBA	Liderazgo transformacional	(+)	Seguridad psicológica				
				Percepción de seguridad psicológica	(+)	Reflexividad				
				Percepción de seguridad psicológica	MED	Liderazgo transformacional	(+)	Reflexividad		
				Reflexividad	MED	Percepción de seguridad psicológica	(+)	Capacidad de solución creativa de problemas		
				Percepciones de seguridad psicológica y reflexividad	MED	Liderazgo transformacional	(+)	Capacidad de solución creativa de problemas		
43	Kruzich, Mienko y Courtney	2014	Cuantitativa Unidades de trabajo	Seguridad psicológica	(+)	Intención de mantenerse en la organización				
				Apoyo del supervisor	(+)	Seguridad psicológica				
				Atención a los recursos humanos de parte de la oficina de administración	(+)	Seguridad psicológica				
44	Edmondson et al.	2016	Cuantitativa Profesores y profesionales de la salud	Status / Jerarquía	C (+)	Seguridad psicológica				
				Prácticas del liderazgo	(+)	Percepción de seguridad psicológica				
45	Koopman et al.	2016	Cuantitativa Equipos de I+D	Permanencia en el equipo en una relación curvilínea (equipos nuevos y equipos viejos)	(+)	Mayor seguridad psicológica				
				Clima de seguridad psicológica del equipo	(+)	Promedio de creatividad de los miembros del equipo				
				Fuerza del clima de seguridad psicológica	MOD	Clima de seguridad psicológica	(+)	Promedio del desempeño de tarea de los miembros del equipo		
46	Bento	2017	Cuantitativa Miembros en entornos de: empresas, deporte y ejército	Retroalimentación del líder	(+)	Seguridad psicológica en empresas, deportes, pero no en ejército				
				Seguridad psicológica en entornos de deportes (más) y empresas (menos) (no en ejército)	MED	Retroalimentación entregada por el líder	(+)	Adaptabilidad del equipo		
47	Frazier et al.	2017	Meta-análisis	Seguridad psicológica	(+)	A NIVEL INDIVIDUAL: <ul style="list-style-type: none"> • Personalidad proactiva • Estabilidad emocional • Orientación al aprendizaje • Relaciones positivas del líder • Características del diseño del trabajo (autonomía, interdependencia, claridad del rol) • Contexto de apoyo al trabajo • Compromiso en el trabajo • Desempeño de la tarea • Compartir información • Comportamiento ciudadano • Creatividad (débilmente) 				

						<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de aprendizaje (fuertemente) • Compromiso • Satisfacción <p>A NIVEL GRUPAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al aprendizaje • Relaciones positivas del líder • Características del diseño del trabajo (autonomía, interdependencia, claridad del rol) • Contexto de apoyo al trabajo • Compromiso al trabajo • Desempeño de la tarea • Compartir información • Creatividad • Comportamiento de aprendizaje • Satisfacción 				
48	Moore y Wang	2017	Cuantitativa Ejecutivos y emprendedores	Seguridad psicológica percibida	MED	Mentoría en los líderes top de la organización	(+)	Capacidad de Innovación de la organización		
49	Vandekerkhof et al.	2017	Cuantitativa Gerentes de empresas familiares	Seguridad psicológica (a través de la integración comportamental)	MOD (indirectamente) (-)	Separación de la riqueza emocional (diferencias fundamentales en opiniones y posiciones respecto de la preservación de la Riqueza Socio-Emocional.	(+)	Calidad de las decisiones del equipo de alta gerencia		

Nomenclatura:

(+) : relación positiva

(-) : relación negativa

MED : es mediador entre la relación de variables que se expresa a continuación

MOD : modera la relación de variables que se expresa a continuación

C : correlación

PARTE II: ANÁLISIS

En proyectos y equipos de innovación, la seguridad psicológica se verá influenciada por distintos factores a distintos niveles, tales como factores individuales, factores de equipo o grupales y factores organizacionales (Edmondson y Mogelof, 2006). A continuación, se presentan distintas perspectivas sobre cómo afectan distintas variables en cada uno de estos niveles.

Nivel Individual

Desde la perspectiva evolucionista, la teoría del sociómetro (Leary et al., 1995), intenta explicar, cómo, a través de la autoestima, los humanos tendemos a orientar nuestra conducta para permanecer dentro del grupo. De acuerdo a esta teoría, la autoestima es simplemente un indicador, como un indicador de temperatura, que representa la percepción de valoración pasada, presente y futura que una persona tiene de sí mismo en relación a cómo se cree que un grupo determinado lo evalúa (grupo que representa el “nosotros”) y la probabilidad de que este grupo lo rechace, expulse o aparte (Anthony et al., 2007). Es así como experimentaremos una alta autoestima cuando percibamos que nuestras acciones no implican ningún riesgo de que el grupo nos excluya; y, por el contrario, experimentaremos una baja autoestima cuando nuestras acciones las percibamos como riesgosas en cuanto a que el grupo pueda excluirnos (Leary, 1999).

En el ámbito de las organizaciones, tanto sus valores culturales, como sus procesos internos, están diseñados y configurados para el éxito, la eficiencia y eficacia, lo que implica que el fallar no está permitido dentro de las conductas o valores aceptables (Osorio, 2010). Esta concepción, que está fuertemente arraigada en nuestra cultura, lleva a que, al momento de ejecutar su rol laboral, los trabajadores sean muy sensibles a emociones asociadas al miedo, principalmente por las experiencias de despidos o castigos que anteriormente ellos mismos han sido testigos o protagonistas (Adams, 2004). Por lo tanto, un fallo implicará una conducta de riesgo que puede ser interpretada como una posibilidad de ser excluido del “nosotros”, lo que haría fluctuar la autoestima,

generando un estado estresante no placentero. Esto redundará en que las personas tenderán a inhibir las conductas que sean percibidas como portadoras de riesgo.

En esta línea, Kegan et al. (2016) plantean que los miembros de una organización tendrán que invertir su energía en dos tipos de trabajos: el primero, apunta a cumplir con los objetivos planteados para el cargo por el cual la persona fue contratada; y, el segundo, apunta a tratar de encubrir y disimular, de la mejor manera posible, todas las debilidades que la persona crea que puedan perjudicar su desempeño laboral, sean éstas reales o no. Tynan (2005), se refiere a este concepto como “cara positiva” o la necesidad de sentirse competente, apreciado, valorado y aceptado.

Estos planteamientos se resumen en que las personas estarán constantemente preocupadas de mantener una imagen social favorable, desarrollando un ideal del yo basado en un ideal social (Araujo, 2009) que no necesariamente está relacionado con lo que realmente las personas son. El filósofo chino Lao Tse (2010) describe esta situación de manera muy directa, planteando que el preocuparse por lo que otras personas piensan implica necesariamente ser prisionero de éstas.

La persona, en un entorno laboral, al sentirse “prisionero” no desplegará todo su potencial sobre la labor por la que se le ha contratado, no siendo “libre” para alcanzar, de manera más fácil, altos desempeños que beneficiarán a la organización (Kegan et al., 2016). De una u otra manera, las personas mostrarán una tendencia marcada a evitar a toda costa las áreas percibidas como debilidades (Hess, 2014), lo que desviará energía y repercutirá en la calidad de su trabajo.

Esta dinámica se vuelve aún más relevante cuando los miembros de los equipos enfrentan proyectos de innovación, que se caracterizan por enfrentar altos niveles de incertidumbre, ambigüedad y riesgo (Osorio 2010).

Al explorar nuevos escenarios, donde no hay caminos claros ni únicos a seguir, surgirá la necesidad de hacerse preguntas complejas, que en ocasiones no tendrán respuestas totalmente correctas o se

hará evidente que el equipo requiera aprender para avanzar, lo que implicará reconocerse como no poseedores del conocimiento suficiente para enfrentar el desafío. Asimismo, en muchos momentos se deberán tomar decisiones sin la certeza de si es o no es la mejor o se deberán desafiar creencias, valores y supuestos imperantes en la cultura, ya sea a nivel organizacional o, incluso, a niveles superiores, como país, por ejemplo (Kark y Carmeli, 2009).

En este contexto, las personas serán afectadas por sentimientos de inseguridad, los que afectarían la motivación a mostrar comportamiento riesgoso, tal como preguntar, buscar información y desempeñarse creativamente (Kessel et al., 2012). Asimismo, los miembros de un equipo contarán con menos herramientas para explorar, haciendo que, probablemente, el proceso realizado se lleve a cabo a un costo afectivo-relacional muy alto y que probablemente se alcancen niveles bastante menores de impacto y aprendizaje (Cozolino, 2013). Además, bajo situaciones que generan estrés como éstas, a las personas les será más difícil el desaprender, que significa abandonar conductas previamente aprendidas, para luego incorporar nuevas conductas y conocimientos (Lee y Sukoco, 2011).

Es en este punto donde la seguridad psicológica comienza a erigirse como una variable relevante, ya que, al surgir en instancias donde se deben tomar riesgos (Edmondson et al., 2016), logrará disminuir esta percepción de amenaza (Kark y Carmeli, 2009). De este modo, tenderá a requerirse cuando las condiciones de trabajo implican una alta incertidumbre y complejidad (Edmondson et al., 2016), que son características propias de los procesos de innovación (Osorio, 2010).

Tynan (2005) analiza la seguridad psicológica desde una perspectiva diádica, líder-subordinado, sin embargo, propone un modelo de origen más bien individual, donde existirían dos tipos de seguridad psicológica: la propia (qué tan emocionalmente seguro se siente una persona con otros) y la de otros (qué tan seguro percibe una persona a los otros en sus relaciones). Ambos componentes interactuarían entre ellos para conformar la percepción final de la seguridad psicológica individual.

Schepers et al. (2008) plantea que la percepción del clima psicológico, que dará origen a la percepción de seguridad psicológica, variará en función de las creencias personales y los sesgos cognitivos individuales, lo que es apoyado por Edmondson y Mogelof (2006), donde la seguridad psicológica también sería influenciada por los rasgos de personalidad individual (aunque también consideran el nivel grupal y organizacional). Esta misma línea, Roberto (2002) plantea que esta variable atenuaría los efectos negativos de los sesgos cognitivos de los miembros de los equipos.

La seguridad psicológica también ayudaría a controlar la ansiedad del aprendizaje cuando se deben enfrentar cambios (Schein 1996), así como también facilitaría el aprendizaje individual, aunque también lo hará a nivel grupal (Wong et al., 2010).

Por su lado, Schulte et al. (2012) muestra un enfoque sobre esta variable que se centra en los lazos que establece el individuo (como miembro de un equipo) y cómo éstos contribuyen a la conformación de la seguridad psicológica.

La percepción de seguridad psicológica, además se verá influida por otros factores individuales, tales como: el estatus, donde a mayor sea éste, mayor sería la seguridad psicológica experimentada (Nembhard y Edmondson, 2006; Edmonson et al. 2016;); el nivel de confianza en los propios conocimientos, que tendrá una relación inversa en relación a la necesidad de seguridad psicológica (Siemsen et al., 2009); el neurotismo (Edmondson y Mogelof, 2006), el comportamiento desafiante (Burch et al., 2008), el pensamiento secuencial (Post, 2012) y la autoconciencia (Zhang et al., 2010) que tendrán una relación negativa con la seguridad psicológica; los sentimientos individuales de vitalidad (Kark y Carmeli, 2009) y el compromiso de las personas con su labor (Kahn, 1990; May et al., 2004), búsqueda de ayuda, búsqueda de retroalimentación, hablar de los errores y preocupaciones (Edmondson y Kramer, 2004), tendrán una relación positiva con la seguridad psicológica.

Nivel Grupal

Edmondson et al., (2004), Edmondson y Lei (2014) y Newman et al. (2017) plantean que el nivel grupal sería el más apropiado para estudiarla y medirla, siendo definido por Edmondson (2002) como un constructo cognitivo a nivel grupal. Bienefeld y Grote (2014) la analizan a nivel inter equipos, mientras que Lau y Murnighan (2005) y Roussin et al. (2016) analizaron el comportamiento de esta variable a nivel de subgrupos dentro de un equipo de trabajo.

Hammond et al. (2011) la incluyen como uno de los componentes del clima de trabajo positivo. Este clima se traducirá en relaciones positivas en el equipo de trabajo, las que serán un mecanismo clave en la percepción de la seguridad psicológica (May et al., 2004; Carmeli y Gittell, 2009; Carmeli et al., 2009) y en el aprendizaje en las organizaciones (Carmeli et al., 2009).

Carmeli et al. (2009) definen estas relaciones positivas que afectan positivamente la seguridad psicológica como relaciones de alta calidad, las que tendrían dos dimensiones:

1) *Capacidades*, que permiten a los miembros intercambiar más información e ideas que son críticas, así como compartir y desarrollar nuevas formas de mejorar procesos y resultados en el trabajo. En esta dimensión se encontrarían una serie de procesos que están relacionados con la seguridad psicológica, tales como: identificar y explicitar los pequeños problemas antes de que se transformen en grandes problemas (Roberto, 2002); creatividad y desempeño innovador, en cuanto a que entregará las condiciones para la generación de ideas disruptivas que podrían alejarse o desafiar las normas, objetivos y creencias organizacionales donde se está (Hammond et al., 2011), relación que tendría como base el intercambio de información entre los miembros del equipo (Gong et al. 2012; Kessel et al., 2012; Koopman et al., 2016); la reflexividad de equipo (Carmeli et al., 2014), definida como “el grado en que los miembros del equipo reflexionan y comunican abiertamente sobre sus objetivos, estrategias (toma de decisiones), procesos (comunicación) y las adaptan a las actuales circunstancias o las anticipan” (West, 2000; p:3), la que es un importante antecedente para el

aprendizaje de equipo (Carmeli et al., 2014) y que se relacionará positivamente con la innovación (Post et al., 2009).

2) *Experiencia*, que permite a los miembros sentirse valorados y conectados de manera que puedan superar la incertidumbre de resolver problemas y soluciones. Dentro de esta dimensión se encontraría la confianza en los demás, que tendría un rol clave en la generación de esta seguridad psicológica (Edmondson, 1999). A su vez, las percepciones de seguridad psicológica van a influir en las redes de lazos establecidos dentro de estos equipos, donde las personas que muestren mayores niveles de seguridad psicológica enviarán más lazos de amistad y lazos de asesoramiento (pedir o dar consejo) que personas con menores niveles de seguridad psicológica (Schulte et al., 2012). De este modo, se daría un círculo virtuoso y, en su opuesto, a menor seguridad psicológica, se generarán más lazos conflictivos en el equipo y a mayor existencia de éstos, menor será la seguridad psicológica percibida, generando un círculo vicioso.

El capital social de un equipo, que referiría a la suma de los recursos actuales y potenciales derivados de la red de relaciones que posee una unidad social, contaría con tres dimensiones (Nahapiet y Ghoshal, 1998): estructural (redes de lazos), relacional (interacción social) y cognitiva (entendimiento común de metas). Cada una de ellas, en distinto grado y directa e indirectamente, estaría relacionada positivamente con la seguridad psicológica (Carmeli, 2007; Huang y Jiang, 2012, Gu et al., 2013), especialmente la dimensión de relación (Gu et al., 2013). Por su lado, Lee et al. (2011) incluyen la seguridad psicológica dentro de los elementos asociados al capital social dentro de su modelo de capital intelectual para equipos de trabajo que desarrollan procesos de innovación.

De este modo, las relaciones positivas en el equipo de trabajo redundarán en una mayor frecuencia de comunicación y este aumento generará mayores niveles de seguridad psicológica (Siemsen et al., 2009).

Roussin et al. (2016), basado en la teoría de redes, desarrolla el indicador de densidad de la seguridad psicológica (número total de lazos establecidos en el equipo o sub equipo basados en la seguridad psicológica, dividido por el total de posibles lazos que se pueden establecer entre sus miembros), en donde a mayor índice de densidad, mayor seguridad psicológica en el equipo.

En esta visión comunicacional del equipo, tanto el compartir conocimiento (Siemsen et al., 2009; Zhang et al., 2010) como el compartir información (Lee et al., 2011) estarían relacionados con la seguridad psicológica. Para Kessel et al. (2012) el compartir información y el “know how” entre el equipo mediará la relación entre la seguridad psicológica del equipo y su desempeño creativo. Asimismo, la mayor y más compartida comprensión de las dinámicas de los sistemas en los que se está trabajando sería un predictor de las percepciones de seguridad psicológica y la calidad de la información compartida (Bendoly, 2014).

Como se mencionó anteriormente, el hecho de contar con altos niveles de seguridad psicológica en un equipo no significa que sus miembros no experimentarán conflictos (Edmondson, 2002). Más bien, el contar con una zona segura permitirá a los equipos cosechar el lado positivo de los conflictos de tarea, fomentando el desempeño del equipo (Bradley et al., 2012) y la franqueza dentro de los equipos de innovación (Edmondson y Mogelof, 2006). El desarrollo de la seguridad psicológica, al moderar el efecto de los conflictos de tarea y la ira (Edmondson, 2002), logrará sacar el componente divergente del conflicto, lo que le permitirá la expresión de planteamientos, interpretaciones, ideas o soluciones que se alejan de lo esperado o “permitido” por la organización y lo alejará del Group Think (cuando un grupo piensa de una sola manera) que se basa en la cohesión y la evitación del conflicto. De este modo, la cohesión tenderá a disminuir la seguridad psicológica, al disminuir la voluntad de estar en desacuerdo o desafiar a otros (Edmondson y Roloff, 2009). Sin embargo, en un meta análisis llevado a cabo por Hulsheger et al. (2009), encontró que la cohesión sí influiría en la innovación, pese a que no fomentaría la seguridad psicológica.

La seguridad psicológica tendría una dimensión temporal en cuanto a que a mayor confianza en los conocimientos, menor será la necesidad de contar con seguridad psicológica (Siemsen et al., 2009), por lo que a medida que se avanza en el proceso de innovación y se va descubriendo y/o generando información relevante, es probable que la necesidad de seguridad psicológica disminuya. Koopman et al. (2016) también mencionan este componente temporal de la seguridad psicológica, pero desde la perspectiva de que los equipos de mediana data son los que enfrentarán la mayor cantidad de tareas ambiguas, inciertas y dotadas de un alto riesgo personal, por lo que requerirán de mayores niveles de seguridad psicológica. Los equipos de corta data (donde la intención de mantener identidad del equipo recién formado, les hará confiar en los otros) y los equipos de larga data (en donde el conocimiento, los lazos afectivos generados, las dinámicas grupales conocidas y la ausencia de tareas con incertidumbre y riesgo) les harán contar una alta seguridad psicológica o, desde la perspectiva de Siemsen et al. (2009), necesitar menos la presencia de esta variable. Por su lado, Hirak et al. (2012) plantea que la relación entre la inclusividad del líder y la seguridad psicológica será moderada por el desempeño, donde a menor desempeño del equipo, más fuerte será esa relación, de este modo, cuando un equipo, en el tiempo, adquiera un alto desempeño, el impacto de la seguridad psicológica en el equipo sería mucho menor.

En cuanto al aprendizaje, Kostopoulos y Bozionelos (2011) describen dos tipos de aprendizaje en equipos de trabajo en proyectos de innovación basado en los postulados de Argyris (1991) y March (1991): el de *explotación* (actividades que refinan el conocimiento y habilidades existentes, las que implicarán eficiencia, selección y ejecución) y el de *exploración* (desarrollo de nuevas capacidades que involucrarán búsqueda, variación, experimentación, flexibilidad y descubrimiento). Para los autores, si se trabaja en entornos de incertidumbre, el aprendizaje de exploración sería más apropiado, ya que entregaría una mejor comprensión de entornos complejos, evaluaría y generaría mejores soluciones, facilitaría la experimentación, mejoraría las habilidades para usar conocimiento diverso, así como mejoraría el cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin embargo, si un equipo quiere maximizar su desempeño debe ser capaz de utilizar ambos tipos de aprendizajes de acuerdo al contexto y etapas en que se encuentre. Para ambos tipos de aprendizajes, la seguridad psicológica

estaría relacionada positivamente, al entregar condiciones que permiten a los miembros del equipo expresarse libremente y correr riesgos. Chandrasekaran y Mishra (2012) coinciden con estos planteamientos en cuanto a que la exploración, al enfrentar condiciones inciertas y más riesgosas para las personas, mermará la relación positiva entre la autonomía del equipo y la seguridad psicológica. De este modo, al requerir aprendizaje de exploración, se deben asegurar condiciones que mantengan la seguridad psicológica en niveles altos.

Por su lado, la diversidad de los miembros de un equipo de innovación será beneficiosa porque estará relacionada con mayor innovación generada, dada la mayor divergencia que las distintas perspectivas aportan. Sin embargo, la seguridad psicológica jugará un rol importante para que el equipo de trabajo efectivamente pueda sacar todo el provecho a esta diversidad (Post et al., 2009). Una alta diversidad en un equipo, podría disminuir los niveles de colaboración y sería la seguridad psicológica la que moderaría positivamente esta relación haciendo que se logren los objetivos propuestos (Edmondson y Roloff, 2009). En términos de diversidad de experticia, la seguridad psicológica será relevante, ya que mitigará el efecto de las relaciones de poder y estatus dado por el conocimiento más profundo de la tarea a realizar (Martins et al., 2013).

Por último, el liderazgo es una variable que influirá fuertemente en los equipos de trabajo, así como en los equipos de innovación (Barsh et al., 2008; Stoker et al., 2001; Aarons y Sommerfeld, 2012; Matzler et al., 2008; Kesting et al., 2015). Específicamente, las prácticas del liderazgo ejercerán influencia en la percepción del entorno en relación a la seguridad psicológica (Edmondson y Kramer, 2004), el aprendizaje y la adaptabilidad (Edmondson et al., 2016). Además, la seguridad psicológica estará positivamente relacionada con las relaciones positivas del líder (Frazier et al., 2017) y se relacionará positivamente, directa e indirectamente, con distintos tipos de liderazgo, tales como: liderazgo ético (Walumbwa y Schaubroeck, 2009), donde la seguridad psicológica mediaría parcialmente la relación entre el liderazgo y la voz del subordinado para proponer nuevas ideas y mejoras; liderazgo inclusivo (Carmeli et al., 2010; Hira et al., 2012), cuya relación con la seguridad psicológica fomentaría la creatividad (Carmeli et al., 2010), el hablar entre equipos, cuando es

mediado por la seguridad psicológica (Bienefeld y Grote, 2014) y el aprendizaje por fallas (Hirak et al., 2012); y liderazgo transformacional, el que mediado por la seguridad psicológica y por la reflexividad fomentará la creatividad en la resolución de problemas que enfrenta un equipo de trabajo (Carmeli et al., 2014).

La integridad comportamental del líder, definida como la coherencia entre los valores promulgados y acciones ejecutadas, se relacionará con la generación de seguridad psicológica, así como los contenidos de los valores promulgados (Leroy et al., 2012). Específicamente, los valores de participación, personas y productividad ayudarán a desarrollar el aprendizaje a nivel de equipos y a nivel individual (que como se mencionó anteriormente estará relacionada con la innovación) y esta relación será mediada por la seguridad psicológica (Wong et al., 2010).

Nivel Organizacional

Dollard y Bakker (2010) y Baer y Frese (2003), incorporan el concepto de clima de seguridad, como un antecedente a nivel organizacional que fomenta la seguridad psicológica. Este último planteamiento es apoyado por Frazier et al. (2017) al plantear que la seguridad psicológica será fuertemente influenciada por la cultura organizacional imperante. Edmondson et al. (2016) encontraron que, en un entorno asociado a la industria de la salud, las diferencias en relación a la seguridad psicológica se daban a nivel de grupo, pero en un entorno educacional, las diferencias se daban a nivel organizacional. Por lo que habría cierta evidencia de que la seguridad psicológica tendría variaciones en relación a la industria en la que se encuentra, algo que es apoyado por Bento (2017).

En el ámbito de la cultura organizacional, Schein (2010) plantea que ésta sería una abstracción que crea poderosas fuerzas derivadas de situaciones sociales y organizacionales, las que, si no logramos entender, seremos sus víctimas. Esta cultura dará forma al comportamiento esperado de los

miembros de una organización, definiendo lo que es aceptado y lo que no (más allá de si es abiertamente declarado o no, o si es contradictorio con los valores proclamados abiertamente).

Como se mencionó anteriormente, Kessel et al. (2012) equiparan la seguridad psicológica a otros climas, como un set de percepciones que reflejan la evaluación cognitiva del entorno laboral, que se transforman en una creencia compartida que guía el comportamiento. Estas creencias se darán en una cultura organizacional determinada, la que influenciará o no el potencial para desarrollar los niveles de seguridad psicológica necesarios para sacar adelante proyectos de innovación de mejor manera y facilitar el aprendizaje del equipo. En esta perspectiva, el contexto de apoyo organizacional, referidas a acciones que aseguran la disponibilidad de información, recursos y recompensas, serían factores que apoyarían el surgimiento de la seguridad psicológica en los equipos de trabajo (Frazier et al., 2017; Edmonson, 1999), lo que además tendría un efecto positivo en la reducción de la intención de rotación en la organización (Kruzich et al., 2014). Asimismo, las características del diseño del trabajo a partir de definiciones culturales, específicamente, la autonomía, la interdependencia y la claridad de los roles también serían potenciadores de la seguridad psicológica (Frazier et al., 2017).

Coherente con lo anterior, Frazier et al. (2017) plantean que en organizaciones con culturas que rechazan la incertidumbre, sus miembros requerirán de señales que vengan de distintas fuentes, canales o actores dentro de ésta para asegurarse de que cuentan con la seguridad psicológica suficiente como para correr riesgos. Estos autores plantean que incluso el liderazgo positivo no es suficiente como para estimular a las personas a atreverse a correr riesgos en entornos de este tipo.

Además, los autores explicitan que los líderes en culturas altamente reticentes al riesgo tenderán a ser más controladores y de menos accesibles, lo que se relacionaría negativamente con la generación de un entorno de seguridad psicológica. Y, por su lado, los subordinados de organizaciones con culturas de aversión a la incertidumbre, tenderán a evitar tomar riesgos en el

trabajo e invertir sus recursos solo en su propio trabajo y desempeño para alcanzar los niveles más altos posibles.

Bento (2017) atribuye el menor margen que tienen algunas organizaciones para cometer errores como una causa posible en el menor impacto de la seguridad psicológica en empresas como mediadora en el proceso de retroalimentación y adaptación de un equipo de trabajo.

En una visión más amplia, Hojman y Pérez (2005) señalan que la cultura de un país en particular afectará las culturas de las organizaciones que están en su territorio. Específicamente, abordan el caso chileno, analizando algunas características culturales particulares tales como la presencia de ambigüedades, inconsistencias y contradicciones entre lo que se dice y hace, así como una tendencia marcadamente verticalista en las relaciones sociales. Estas características culturales nacionales tendrían, de una u otra manera, su reflejo en los valores culturales de las organizaciones, los que llevarán a las personas pertenecientes a ellas a desplegar distintas formas de adaptación para la sobrevivencia en la organización.

Bajo estas características, es muy probable que la organización, aunque lo necesite, no estimulará la generación de un entorno propicio (dotado de seguridad psicológica) para adaptarse a los cambios y generar innovación, ya que chocará con una fuerte resistencia cultural. Y, de atreverse a hacerlo, es muy probable que le resulte difícil salirse de los límites y de lo esperado para esa organización.

En este tipo de entornos, por ejemplo, la innovación dentro del paradigma bottom-up se verá dificultada, si es que no imposibilitada, si no existen las condiciones de seguridad psicológica que faciliten un clima para el surgimiento de la innovación desde las bases hacia niveles superiores de la organización (Gupta et al., 2007).

De ahí que fomentar la seguridad psicológica (constructo desarrollado en lugares con más baja evitación de la incertidumbre, como Estados Unidos o Europa) sea aún más importante y crítico para

lugares o países donde el tomar riesgos y la divergencia del status quo no es la norma (Frazier et al., 2017).

PARTE III: ÁREAS DE APLICACIÓN

Considerando los niveles analizados y cómo la seguridad psicológica afecta a cada uno de ellos, a continuación, se muestran distintos elementos que se podrían considerar para estimular la generación de seguridad psicológica.

A nivel individual los puntos a considerar serían:

La personalidad de los miembros del equipo estará relacionada con la generación de entornos con seguridad psicológica (Edmondson y Mogelof, 2006). Específicamente, los rasgos de personalidad positivos de los miembros de los equipos se relacionarán con la seguridad psicológica (Frazier et al., 2017). Y, en el lado opuesto, la autoconciencia ejercería una influencia más bien negativa en los sentimientos de seguridad psicológica, ya que haría que las personas estén constantemente preocupadas por sus acciones y por cómo éstas serán interpretadas por los demás (Zhang et al., 2010).

Es importante gestionar el efecto del estatus asociado a los miembros del equipo que ostentan cargos con poder. Esto porque el estatus asociado a la jerarquía (educación, experiencia o cargo) será un factor que incidirá en la seguridad psicológica (Jain et al., 2016), ya que mediará la relación entre el status y el hablar individual (Bienefeld y Grote, 2014), por lo que una alta seguridad psicológica estará relacionada con una menor percepción de riesgo a hablar en el equipo (Edmondson y Lei, 2014).

Jain et al. (2016) utiliza el concepto de *familiaridad*, que apuntaría a desarrollar proyectos con personas con las que ya se ha trabajado antes, lo que redundaría en una mayor seguridad psicológica.

Este tipo de factores podrían ser considerados como criterios relevantes en la conformación de equipos a través del desarrollo y uso de instrumentos psicométricos, así como de herramientas que desarrollen esas capacidades o acciones de intervención específicas.

Fomentar el entendimiento individual de las dinámicas de los sistemas, así como la similitud de tal entendimiento en los miembros del equipo, también será un importante predictor de las percepciones de seguridad psicológica y de la calidad de la información compartida (Bendoly, 2014).

A nivel grupal los puntos a considerar serían:

Fomentar activamente las relaciones de confianza (Schepers et al., 2008) y respeto interpersonal (Edmondson y Kramer, 2004), así como el clima de trabajo positivo (Hammond et al., 2011) en el equipo de innovación, tendrán efectos positivos en la en la generación de la seguridad psicológica.

Realizar acciones dirigidas explícitamente a la estimular el intercambio de conocimiento, en forma de información (Lee et al., 2011) y know-how (Kessel et al., 2012), también se relacionará positivamente a mejores niveles de seguridad psicológica. En este sentido, fomentar el ir más allá de los límites del grupo (en cuanto a relacionarse con distintos actores fuera del equipo y/o fuera de la organización) también contribuirá a mejorar la seguridad psicológica del equipo (Jain et al., 2016).

Actualmente, han proliferado nuevas modalidades para el desarrollo de proyectos, dentro de las que se incluyen el uso de equipos virtuales, es decir, equipos donde sus miembros están localizados en distintos lugares geográficos. Es necesario considerar que la dispersión geográfica de los miembros

del equipo estará asociado a una disminución en la calidad de la comunicación, lo que hará más difícil generar seguridad psicológica entre los miembros (Jain et al., 2016).

La realización de actividades que permitan una mejor gestión y una mayor conciencia de las dinámicas emergentes en los equipos de innovación facilitará la generación de seguridad psicológica, así como contar con oportunidades para practicar acciones que la fomenten o campos de práctica (Edmondson y Kramer, 2004).

El comportamiento del líder afectará la seguridad psicológica (Jain et al., 2016), por lo que es relevante formarlos con el objetivo de generar accesibilidad, fomentar la petición de retroalimentación, mejorar la apertura, explicitar y aceptar la propia falibilidad (Edmondson y Kramer, 2004), así como facilitar las relaciones entre y con los miembros basadas en el respeto, la dignidad y el valor entre ellos (Lee et al., 2011).

A nivel organizacional los puntos a considerar serían:

Es relevante tener claridad en relación a cuál es el nivel real de tolerancia a la incertidumbre que la cultura de la organización prodiga (Frazier et al., 2017), ya que esto entregará el contexto interno general donde se enmarcará la innovación.

Asimismo, habría que considerar las características del diseño del trabajo (Frazier et al., 2017), el alineamiento de las métricas de la organización con la de los proyectos de innovación impulsados (Chandrasekaran y Mishra, 2012), la instauración de objetivos colaborativos entre las distintas áreas o equipos dentro de la organización (Chen y Tjosvold, 2012), la generación de un contexto que apoye la gestión de los equipos por parte de la organización (Edmondson, 1999; Edmondson y Kramer, 2004) y la entrega de autonomía a los equipos (Chandrasekaran y Mishra, 2012). Todas estas acciones influirán en mejorar la percepción de la seguridad psicológica como un valor dentro de la organización.

PARTE IV: CONCLUSIONES Y CAMINOS DE INVESTIGACIÓN

Conclusiones

En equipos de innovación, la seguridad psicológica se verá influenciada por factores a distintos niveles de análisis, tales como cultura organizacional, la relación del equipo de trabajo y la personalidad de los miembros del equipo (Edmondson y Mogelof, 2006). De este modo, el análisis y diseño de intervenciones para potenciarla debiera incluir una mirada sistémica.

Esta variable será una dimensión importante del trabajo adulto (Edmondson et al., 2016) y relevante en el desempeño de los equipos de innovación. Esto porque permitirá que sus miembros mostrarse tal cual son y mostrar todo su potencial para desarrollar una labor determinada dentro de un equipo que desarrolla un proyecto de innovación. Asimismo, permitirá que los miembros de estos equipos se atrevan a hacer preguntas complejas o a formular planteamientos que desafíen las creencias de la organización o generar alternativas de solución que se alejan de los estándares históricamente aceptados o esperados por la organización.

Estará fuertemente relacionada con el aprendizaje que puedan desarrollar los equipos en un proceso de innovación, lo que redundará en un mejor desempeño del proceso global de innovación.

Es muy importante recalcar que gran parte de la literatura asociada a la seguridad psicológica se ha generado en países o lugares que se caracterizan por ser más tolerantes a la ambigüedad, riesgo e incertidumbre (Europa y Estados Unidos). Esto es relevante porque es posible que esta variable se comporte de manera diferente, mostrando mayor o menor relevancia, de acuerdo a la cultura del país en la que se está. De este modo, la mayor o menor tolerancia a estas condiciones o una cultura más castigadora frente a las fallas o errores sería muy relevante al momento de desarrollar proyectos de innovación.

La seguridad psicológica tendría una dimensión temporal, lo que significa que no sería necesario estimularla en todo el proceso de innovación, sino en algunos momentos específicos de éste.

Si bien la seguridad psicológica es una variable relevante y que debe tomarse en cuenta para un mejor funcionamiento de los equipos que emprenden procesos de innovación, es necesario consignar que no debe considerarse como “la” variable relevante de este proceso. Esto porque las variables asociadas a un proceso de innovación no son pocas y éstas mantienen interacciones complejas y multicausales entre cada una de ellas. Incluso, en su lado negativo, Newman et al. (2017) encontraron una relación positiva entre niveles muy altos de seguridad psicológica y comportamientos poco éticos.

Por lo mismo, como plantea Edmondson y Lei (2014), esta variable debe ir acompañada de otros ingredientes fundamentales, tales como estrategia, visión, objetivos, liderazgo apoyador y, es muy probable que existan otras variables más asociadas.

Caminos de investigación

A partir de lo revisado anteriormente, se sugieren varios caminos a ser explorados en futuras investigaciones.

Primero, considerando que la seguridad se construye a partir de la percepción, sería relevante desarrollar instrumentos psicométricos que ayuden a determinar los niveles percibidos de ésta (ya sea individual, grupal y organizacional) y aplicarlo para la conformación de equipos de innovación o para el diagnóstico de equipos o de organizaciones.

Segundo, gran parte de la investigación se ha realizado en Europa, Estados Unidos y algunas en Asia, por lo que sería relevante investigar cómo se comporta esta variable en países latinoamericanos y determinar si existen diferencias significativas.

Tercero, si la seguridad psicológica es una variable relevante para los equipos de innovación, sería relevante investigar cómo desarrollar intervenciones efectivas que contribuyan a aumentar los niveles de esta variable en los equipos que enfrentan un proceso de innovación. Y, considerando su dimensión temporal, se podría determinar con precisión los momentos específicos dentro de un proceso de innovación donde se requiere incentivarla y en qué momentos ya no sería tan efectivo hacerlo.

BIBLIOGRAFÍA

Aarons, G. A., & Sommerfeld, D. H. (2012). Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51(4), 423-431.

Adams, S. H. (2004). The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust (Doctoral dissertation).

Anthony, D. B., Wood, J. V., & Holmes, J. G. (2007). Testing sociometer theory: Self-esteem and the importance of acceptance for social decision-making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 425-432.

Araujo, K. (2009). *Habitar lo social: Usos y Abusos en la vida cotidiana en el Chile actual*. Lom Ediciones.

Argyris, C. (1991). Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. *Harvard Deusto business review*, (48), 51-63.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68.

Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 36.

Bendoly, E. (2014). System dynamics understanding in projects: Information sharing, psychological safety, and performance effects. *Production and operations management*, 23(8), 1352-1369.

Bento, L. I. C. (2017). The impact of leader's feedback on team adaptation: the role of psychological safety (Doctoral dissertation).

Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 930-945.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151.

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.

Burch, G. S. J., Pavelis, C., & Port, R. L. (2008). Selecting for creativity and innovation: The relationship between the innovation potential indicator and the team selection inventory. *International Journal of selection and Assessment*, 16(2), 177-181.

Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44.

Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.

Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.

Chan, D. C. (2016). Teamwork and moral hazard: evidence from the emergency department. *Journal of Political Economy*, 124(3), 734-770.

Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.

Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 433-452.

Cozolino, L. (2013). *The Social Neuroscience of Education: Optimizing Attachment and Learning in the Classroom* (The Norton Series on the Social Neuroscience of Education). WW Norton & Company.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.

De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1191.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C. (2002). *Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams*. Cambridge, MA: Division of Research, Harvard Business School.

Edmondson, A. C., & Roloff, K. S. (2009). Overcoming barriers to collaboration: Psychological safety and learning in diverse teams. *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 34, 183-208.

Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.

Edmondson, A. C., & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. *Creativity and innovation in organizational teams*, 109-136.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.

Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Argentina: INTA.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.

Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: Integration of the employee proactivity, information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of management*, 38(5), 1611-1633.

Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102.

Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation at and across multiple levels of analysis. *Organization Science*, 18(6), 885-897.

Hamel, G. (2008). The future of management. *Human Resource Management International Digest*, 16(6).

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis.

Hess, J. D. (2014). Enhancing Innovation Processes through the Application of Emotional Intelligence Skills. *Review Pub Administration Manag* 2, no. 143, 2.

Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., & Fowler, A. (2012). Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning. *Journal of Educational Change*, 13(1), 67-94.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117.

Hojman, D. E., & Pérez, G. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (35).

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.

Huang, C. C., & Jiang, P. C. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 175-192.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research.

Jain, A. K., Fennell, M. L., Chagpar, A. B., Connolly, H. K., & Nembhard, I. M. (2016). Moving Toward Improved Teamwork in Cancer Care: The Role of Psychological Safety in Team Communication. *Journal of oncology practice*, 12(11), 1000-1011.

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.

Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, 21(2), 147-157.

Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation—a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22.

Kirkman, B. L., Cordery, J. L., Mathieu, J., Rosen, B., & Kukenberger, M. (2013). Global organizational communities of practice: The effects of nationality diversity, psychological safety, and media richness on community performance. *Human Relations*, 66(3), 333-362.

Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation: Overcoming the challenge. *Current directions in psychological science*, 14(5), 243-246.

Koopmann, J., Lanaj, K., Wang, M., Zhou, L., & Shi, J. (2016). Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 940.

Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.

Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety. *Children and Youth Services Review*, 42, 20-27.

Landry, R., Amara, N., & Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent?. *Technological forecasting and social change*, 69(7), 681-701.

Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.

Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-esteem as an interpersonal monitor: The sociometer hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 68(3), 518.

Leary, M. R. (1999). Making sense of self-esteem. *Current directions in psychological science*, 8(1), 32-35.

Lee, J. Y., Swink, M., & Pandejpong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556-570.

Lee, L. T. S., & Sukoco, B. M. (2011). Reflexivity, stress, and unlearning in the new product development team: the moderating effect of procedural justice. *R&D Management*, 41(4), 410-423.

Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R., McCaughey, D., ... & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273.

Lundvall, B. Å. (2016, May). Innovation System Research and Policy Where it came from and where it might go. Paper to be presented at CAS Seminar, Oslo, December 4, 2007.

Lundvall, B. Å. (2017). *The Learning Economy and the Economics of Hope*. Anthem Press.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Martins, L. L., Schilpzand, M. C., Kirkman, B. L., Ivanaj, S., & Ivanaj, V. (2013). A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: The moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. *Small Group Research*, 44(2), 96-126.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3(7).

Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 139-151.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.

Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *EURE (Santiago)*, 28(84), 63-83.

Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Mentoring Top Leadership Promotes Organizational Innovativeness through Psychological Safety and Is Moderated by Cognitive Adaptability. *Frontiers in psychology*, 8.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.

Oeij, P. R. (2017, January). Innovation resilience in team work: antecedents and results from a study of innovation teams in the Netherlands. In 7th REA Symposium 26-29 June Poised to Adapt: Enacting Resilience Potential through Design, Governance and Organization,, p 81-82.

Oeij, P., Kraan, K. O., & Dhondt, S. (2014). Work teams and psychosocial risks and work stress.

Osorio, C. A. (2010). El arte de fallar. *Harvard Business Review*, 88(4), 76-85.

Post, C. (2012). Deep-level team composition and innovation: The mediating roles of psychological safety and cooperative learning. *Group & Organization Management*, 37(5), 555-588.

Post, C., De Lia, E., DiTomaso, N., Tirpak, T. M., & Borwankar, R. (2009). Capitalizing on thought diversity for innovation. *Research-Technology Management*, 52(6), 14-25.

Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety, and system complexity. *California Management Review*, 45(1), 136-158.

Roussin, C. J., MacLean, T. L., & Rudolph, J. W. (2016). The safety in unsafe teams: a multilevel approach to team psychological safety. *Journal of Management*, 42(6), 1409-1433.

Schepers, J., de Jong, A., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51(2), 757-775.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, 61(11), 1593-1616.

Schein, E. H. (1996). Organizational learning: what is new? Invited address to the 3rd Biennial International Conference on Advances in Management, Framingham, MA, July, available at: learning.

Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23(2), 564-581.

Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11(3), 429-447.

Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.

Stoker, J. I., Looise, J. C., Fisscher, O. A. M., & Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International journal of human resource management*, 12(7), 1141-1151.

Tjosvold, D., Hui, C., & Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *International Journal of Conflict Management*, 14(2), 141-163.

Tse, L., & Ydoeta, J. I. P. (2010). *Tao te ching: los libros del Tao*. Trotta.

Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.

Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2017). Socio-Emotional Wealth Separation and Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Moderating Role of Psychological Safety. *Journal of Management Studies*.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of applied psychology*, 94(5), 1275.

West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.

West, M. A., & Hirst, G. (2005). Cooperation and teamwork for innovation. The essentials of team working. *International perspectives*, 257-279.

Wong, A., Tjosvold, D., & Lu, J. (2010). Leadership values and learning in China: The mediating role of psychological safety. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 86-107.

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.