

EDICIÓN **NÚMERO 16**

 www.hsecinnovation.com

REVISTA **HSEC** I N N O V A T I O N

CULTURA DE INNOVACIÓN, LIDERAZGO, DESEMPEÑO Y CERO DAÑO



HSEC Innovation • Medellín • ISSN 3114-9790



@RevistaHSECInnovation  contacto@hsecinnovation.com  +57 3174317628



6^{TO} Aniversario



**Compartimos
contenido innovador,
casos de éxito y buenas
prácticas en SST**

GRUPO EDITORIAL

EDITORIAL



César Herrera
Director General



Rafael Ruiz Calatrava
Director España



Marcelo Prado
Director Brasil



Pablo Ochoa
Director Panamá



Andrés Gómez-Lobo
Director Chile



Ricardo Montero
Director Cuba/
Colombia



Manel Bestraten
Director
Científico



Iván DeLaRosa Porras
Jefe Relaciones
Internacionales



Liliana Pérez
Jefa Soporte
Técnico Colombia



Manuela Gonima
Jefa de Edición



Valentina Marín
Diseñadora Gráfica

Apreciado líder innovador.

Celebramos el sexto aniversario de la **Revista HSEC Innovation**. Un año lleno de retos y desafíos que nos ha permitido crecer y mantenernos fieles a nuestros lectores. Gracias por animarnos en continuar con la visión de promover la cultura de innovación, liderazgo, desempeño y cero daño en las organizaciones.

Esta edición especial hemos reunido expertos, directores, gerentes y líderes de organizaciones referentes quienes compartirán su conocimiento y experiencia en procesos exitosos de la denominada **cultura de seguridad, cultura preventiva o cultura cero daño**. Así mismo podrán encontrar diferentes **modelos, metodologías, herramientas y estrategias** que han contribuido a crear organizaciones con una cultura y desempeño en seguridad de excelencia.

La Revista HSEC Innovation es una revista con enfoque en la innovación, liderazgo, desempeño y cultura cero daño y por esa razón traemos artículos alineados a nuestro

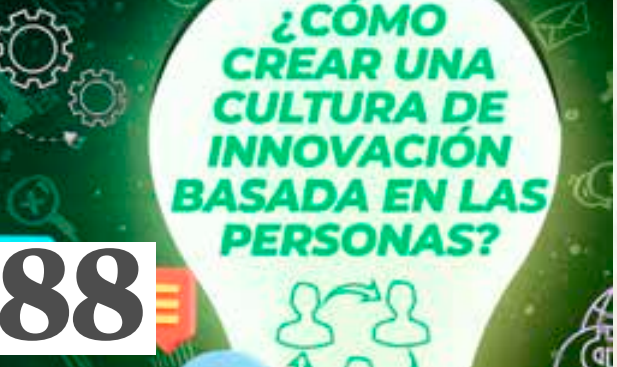
propósito superior, como tecnologías creativas y disruptivas aplicadas en SST; cultura cero daño; la SST en las estrategias de excelencia empresarial y la importancia de alinear la cultura de SST para obtener impactos positivos en el desempeño en SST.

Disfruten esta edición que hemos preparado para ustedes, sus familias y organizaciones.

Ph.D César A Herrera Salgado
Director y Editor de la
Revista HSEC Innovation



CONTENIDO

 Clima y Cultura de Seguridad	8
 LA CULTURA DE SEGURIDAD ¿Un traje nuevo que debemos usar?	24
 TRANSFORMANDO LA CULTURA DE SEGURIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN	48
 CULTURA DE EXCELENCIA EN SEGURIDAD Y SALUD CONSTRUIDA DESDE EL LIDERAZGO	54
 Contratistas: ¿Aliados Estratégicos o Enemigos de la SST?	60
 ¿CÓMO CREAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN BASADA EN LAS PERSONAS?	68

CONTENIDO

PÁGINA 8	Clima y cultura de seguridad	PÁGINA 14	Siete pasos para investigar la cultura de seguridad	PÁGINA 24	Experiencia práctica para elaborar una línea base de un proceso de cultura de seguridad
PÁGINA 32	Cultura de la seguridad sobre la capacidad y la voluntad de acción	PÁGINA 41	7 acciones de la Alta Dirección que transforma la cultura de seguridad	PÁGINA 42	Observaciones y conversaciones: retos en las estrategias para influir en la cultura de la seguridad
PÁGINA 47	6 comportamientos de liderazgo que impactan la cultura de seguridad	PÁGINA 48	La cultura de seguridad. ¿un traje nuevo que debemos usar?	PÁGINA 54	Transformando la cultura de seguridad en la organización
PÁGINA 60	Cultura de excelencia en sst construida desde el liderazgo	PÁGINA 68	Contratistas ¿aliados estratégicos o enemigos de la sst	PÁGINA 74	Gestión integral de riesgos y cultura en sst.
PÁGINA 83	8 comportamientos de la alta gerencia que impacta el desempeño en seguridad	PÁGINA 84	Gestión por comités práctica de gobernanza que fortalece la cultura preventiva	PÁGINA 88	¿Cómo crear una cultura de innovación basada en las personas?
PÁGINA 94	11 años Asonap				

Clima y Cultura de Seguridad



Colombia

Patricia Canney Villa

Médico. Especialista en Salud Ocupacional. Magister en Educación. Consultora en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo para varias Organizaciones Nacionales e Internacionales. Docente en varias Universidades de Colombia.

Referencias

- Bye, R. J., Aalberg, A. L., & Røyrvik, J. O. D. (2020). What we talk about when we talk about HSE and culture – A mapping and analysis of the academic discourses. *Safety Science*, 129
- Edwards, J. R. D., Davey, J., & Armstrong, K. (2013). Returning to the roots of culture: A review and re-conceptualisation of safety culture. *Safety Science*, 55, 70–80
- Guldenmund, F. W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. *Safety Science*, 45(6), 723–743
- Kines, P., Lappalainen, J., Mikkelsen, K. L., Olsen, E., Pousette, A., Tharaldsen, J., Tómasson, K., & Törner, M. (2011). Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSA-CQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(6), 634–646
- Le Coze, J. C. (2019). How safety culture can make us think. *Safety Science*, 118, 221–229
- Parker, D., Lawrie, M.J., Hudson, P.T.W., 2006. A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science* 44, 551–562.
- Reiman, T., & Rollenhagen, C. (2014). Does the concept of safety culture help or hinder systems thinking in safety? *Accident Analysis and Prevention*, 68, 5–15
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.



El concepto de Cultura de Seguridad se ha discutido en la literatura, por ejemplo, en análisis del accidente nuclear de Chernóbil (26 de abril de 1986), el accidente de Bhopal en la India (3 de diciembre de 1984). Estos y otros accidentes llevaron a los investigadores al identificar una **“pobre cultura de seguridad”** en estas organizaciones como un elemento importante a considerar (International Atomic Energy Agency IAEA, 1986, citado en Cox & Flin, 1998). Comienza entonces un interés especial por analizar la cultura de seguridad y establecer planes de acción tendientes a lograr una transformación cultural que facilite la implementación de estrategias y planes de acción para alcanzar entornos de trabajo saludables.

El concepto “cultura de seguridad” se ha investigado y se ha publicado ampliamente, especialmente en las últimas décadas. La discusión continua se da sobre cómo definir la cultura de seguridad, su relación con la cultura organizacional, cuáles son los elementos que la componen y en la estrecha relación entre la cultura de seguridad y la cultura organizacional. Cómo la cultura de una organización afecta lo que ésta considera importante o no, estableciendo o no la seguridad como un elemento de desarrollo, un imperativo ético que facilita la sostenibilidad.

La cultura organizacional es un concepto que se puede usar para analizar y explicar la lógica del comportamiento que caracteri-

za una organización, e incluye en su interior el componente de seguridad como se presenta en la misma organización. La cultura de seguridad provee información especialmente de cómo se vive y se comporta la organización y quienes la integran con respecto a la seguridad y salud en el trabajo. Esto hace que la exploración y comprensión de la cultura, tanto de la organización como de la seguridad se conviertan en un importante mecanismo de aprendizaje.

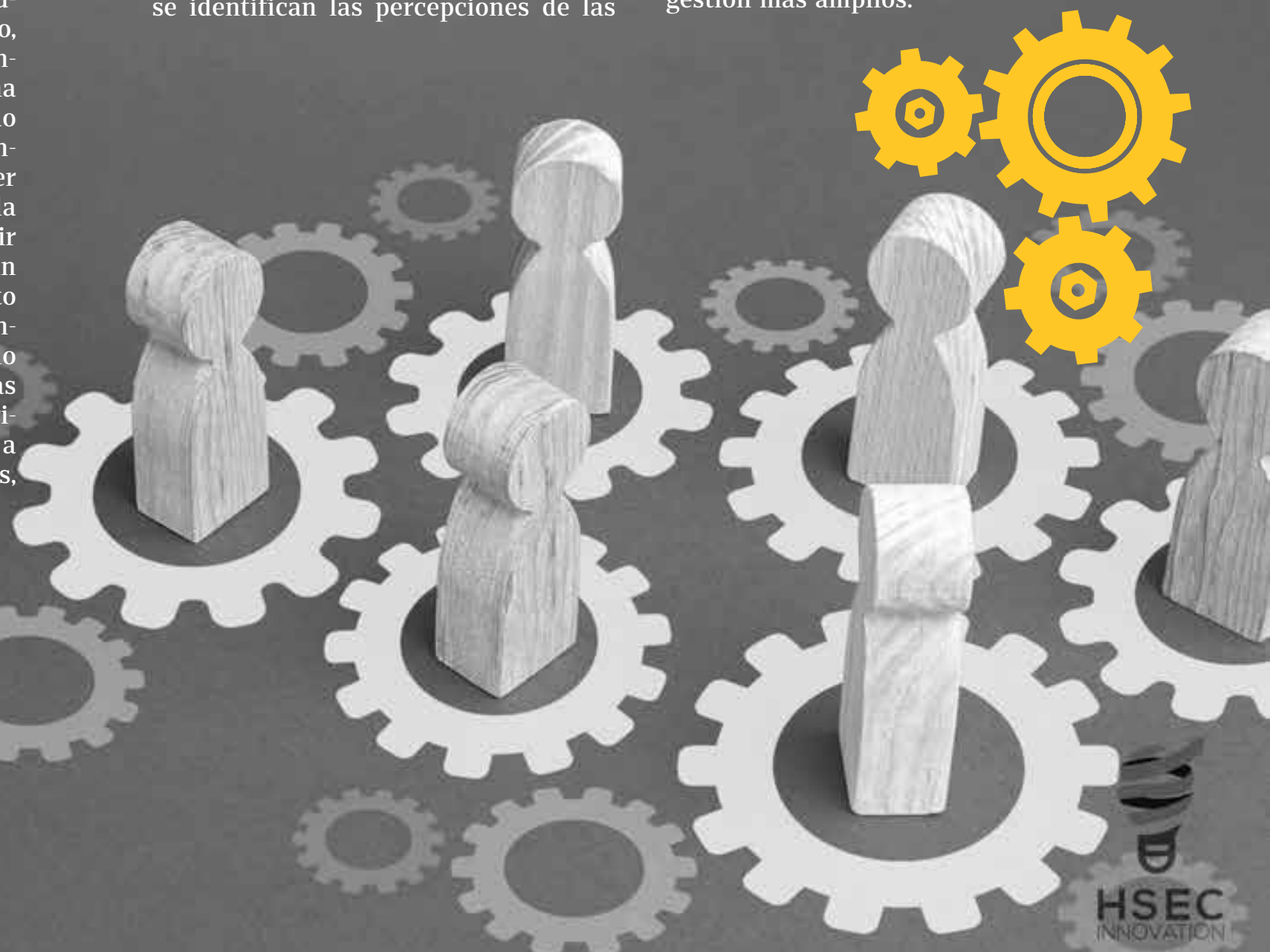
Hoy en día los dos conceptos: el de “cultura de seguridad” y el de “clima de seguridad” están asociados con diferentes definiciones en el mundo académico. Según Schein cualquier grupo con una historia compartida puede haber desarrollado una cultura, y la definió como “un patrón de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, en la medida en que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein E, 2010). Según Reiman (2014) el concepto de clima de seguridad, ya había sido introducido (Zohar, 1980) y se describe como un conjunto de percepciones compartidas por un grupo relacionadas con la seguridad (compromiso gerencial, adherencia a las reglas, entrenamiento, procedimientos,

condiciones de trabajo), mientras que la cultura de seguridad está más asociada a los valores, suposiciones y normas relacionados con la seguridad. Cultura de Seguridad, según Guldenmund (2007), son aquellos aspectos de la organización que tendrán un impacto sobre las actitudes y comportamientos y están relacionados con el aumento o disminución del riesgo. La cultura organizacional incluye aspectos que son compartidos por todos los miembros y que posibilitan a las personas el participar en su propio desarrollo y bienestar y al equilibrio del sistema. En este caso se considera la cultura como un parámetro, es decir que una organización tiene una cultura y por lo tanto se puede investigar y medir (Reiman, 2014). En la aplicación práctica de ambos conceptos, se identifican las percepciones de las



personas de la organización sobre aquellos aspectos que se quieren explorar y esta información suministra elementos para entender aspectos de la cultura que se quieren identificar. Para analizar el clima de seguridad se desarrollan y aplican cuestionarios y encuestas validadas y se realiza observación en contextos organizacionales particulares.

La investigación de la cultura de seguridad relaciona esta información con rasgos organizacionales y mecanismos de gestión más amplios.



Schein (2010) complementa el concepto de cultura con la existencia de subculturas dentro de cada cultura organizacional. Según el autor la mayoría de los enfoques de hoy reconocen la existencia de al menos tres tipos de subculturas: 1. subculturas profesionales sobre la base de los antecedentes de educación, 2. subculturas departamentales sobre la base de la unidad de trabajo de que se trate, y 3. las subculturas relacionadas con la edad. Cada subcultura puede tener diferencias en las percepciones particulares y por lo tanto se requiere del análisis de las características e interacción social que tienen los miembros de cada uno. Por ejemplo: Un departamento, división, nivel jerárquico o grupo natural puede representar una subcultura diferente y se recomienda que cada grupo o subcultura se analice por separado para identificar aquellos elementos de la percepción que los diferencian y que dentro del plan de transformación cultural pueden tener diferentes aproximaciones.

Finalmente, Edwards (2013) citando a Brinkmann (2007), identifica tres conceptualizaciones sobre cultura: Normativa, Pragmática y Antropológica, proporcionando tres categorías diferentes en el ámbito de la investigación.

Normativa, según el autor, se refiere a una característica que puede ser poseída por un individuo o grupo de individuos; lo que resulta en que una persona o grupo puede ser culturizada. Esta conceptualización puede ser utilizada para describir las diferencias entre los individuos y grupos. De esta manera se pueden establecer niveles de cultura y proponer prácticas de transformación Cultural de acuerdo con el nivel de referencia al que se quiere avanzar.

La conceptualización antropológica de la cultura, en la cual ésta es vista como algo poseído por todos; creencias y valores compartidos que orientan y controlan el comportamiento de las personas y de la organización. En contraste con la concepción normativa, esta visión de la cultura se cen-

tra en los factores compartidos o comunes, en lugar de la evaluación de aquellas características que están presentes o ausentes en una individuo o grupo.

La tercera propuesta es la pragmática. La conceptualización pragmática sostiene que la cultura se manifiesta en las prácticas. Estas se describen como el manejo rutinario, actividades, los elementos del sistema de gestión, y el tratamiento de los individuos; y se acerca a la comprensión del desarrollo de un sistema, programa o iniciativa.

La aproximación normativa es la más utilizada al estudiar la cultura de seguridad en las organizaciones, por ejemplo: en la medición propuesta por Parker et. al. (2006) se proporciona una lista de características que definen cinco tipos de culturas de seguridad; patológica, reactiva, calculadora, proactiva y generativa, cada nivel describe características de cómo la organización a través de la percepción de los colaboradores enfrenta la seguridad.

Otra propuesta es NOSACQ-50, que consta de siete dimensiones (Kines 2011): 1. El compromiso y capacidad de la dirección con la seguridad.

2. el fomento de la seguridad por parte de la dirección.

3. la justa aplicación de la seguridad por parte de la dirección.

4. el compromiso de los empleados con la seguridad.

5. la seguridad como prioridad de los empleados y rechazo del riesgo.

6. la comunicación de seguridad entre iguales, aprendizaje, y confianza en la aptitud de seguridad.

7. la confianza de los trabajadores en la eficacia de los sistemas de seguridad. Se explora la percepción de los colaboradores frente a estos elementos y esto permite entender la cultura de la organización frente a la seguridad para proponer acciones de transformación hacia una cultura que considera la seguridad como un elemento importante de desarrollo.

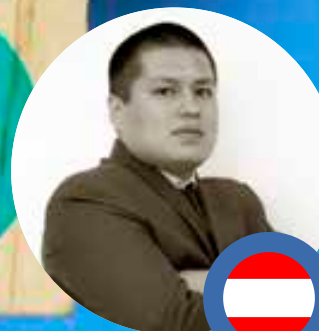
La cultura de seguridad provee una explicación importante en el desempeño en seguridad y salud en el trabajo. La cultura de seguridad es una particularidad de las organizaciones que no puede ser medida di-

rectamente. Se propone entonces, en la literatura, a través de diferentes indicadores indirectos una forma de estimar la cultura de seguridad. El clima de seguridad como elemento de la cultura de seguridad puede ser valorado mediante la percepción de los empleados con respecto a la prioridad dada a la seguridad en el ambiente de trabajo en comparación con otros objetivos organizacionales. En la práctica se propone para su medición una metodología mixta combinando estrategias de tipo cuantitativo y cualitativo: aproximación cuantitativa basada en aplicación de cuestionarios (como las propuestas de Parker et al. y NOSACQ-50 mencionadas anteriormente). El componente cualitativo permite una complementación más completa e interpretativa, se basa en la realización de grupos focales, entrevistas semiestructuradas, observaciones de campo y análisis de las respuestas a las preguntas abiertas en los cuestionarios. Esta información cualitativa enriquece el análisis y permite contrastar los resultados de una encuesta con el día a día que se vive en la operación.

En conclusión, la seguridad debe considerarse como un componente de la cultura de una organización más que un elemento objetivo a observar, y se manifiesta en la cultura de seguridad en los comportamientos y acciones existente en una organización o en un sitio de trabajo. Su medición requiere de la aplicación de instrumentos cuantitativos y procesos cualitativos que representan el clima de seguridad. Es un proceso minucioso que requiere ser realizado de manera continua y sistemática para mantener un monitoreo de la cultura de seguridad y adaptar en consecuencia las medidas de control a los procesos.



7 PASOS PARA INVESTIGAR LA CULTURA DE SEGURIDAD



Perú

Anthony Eduardo Laura

Docente e investigador de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Científica del Sur. Candidato a Doctor en la línea de investigación de cultura, comportamiento y gestión de riesgos. Conferencista internacional y autor de libros académicos.

Referencias

- Boas, F. (1938). General anthropology.
- Esteban, M. S. (2003). Investigación cualitativa en educación. MC-GRAW-HILL INTERAMERICANA-MUA.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social, 113-145.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. Safety science, 34(1-3), 215-257.
- Guldenmund, F. W. (2010). Understanding and exploring safety culture.
- Lee, T.R. (1996). Perceptions, attitudes and behaviour: the vital elements of a safety culture. Health and Safety, October, 1-15.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés.

La cultura de seguridad en las organizaciones es estudiada por diferentes motivos, uno de los más comunes, es cuando se relaciona con problemas organizacionales, es por ello, que el termino cultura se hace más visible cuando se asocia a comportamientos inseguros, malas relaciones interpersonales, bajo desempeño; problemas de liderazgo o la ocurrencia de accidentes o enfermedades de trabajo. Ante esta situación, los especialistas en seguridad y salud en el trabajo han desarrollado diferentes formas de abordar los problemas de cultura de seguridad y los relacionados a ellos.

A continuación, te propongo siete pasos para investigar la cultura de seguridad basados en el método científico

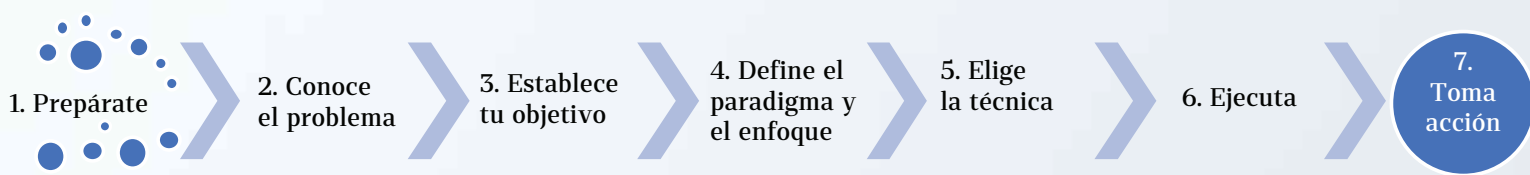


Figura 01. Siete pasos para investigar la cultura de seguridad



Paso 01. Prepárate

Para poder iniciar el estudio de la cultura de seguridad, una de las actividades fundamentales que debes realizar es la revisión de la literatura, es decir, revisar información de alto valor, que puedes encontrar en revistas arbitradas, en formatos de tesis, artículos, libros, etc. Una vez que conozcas, los conceptos, fundamentos, teorías y enfoques debes establecer las bases conceptuales y teorías sobre las cuales realizarás tu investigación.

El término “cultura de seguridad” apareció por primera vez con la catástrofe nuclear de Chernóbil el 26 de abril de 1986, a partir de donde se empezaron a desarrollar sus marcos conceptuales y su investigación. De

manera contemporánea se desarrollaban las bases de la “cultura organizacional” y se consolidaban los estudios de la “cultura” desde la perspectiva antropológica iniciados en la primera parte del siglo XX.

Debemos considerar, además, que la seguridad y salud en el trabajo se desarrolla dentro de las organizaciones y estas a su vez inmersas en el contexto social, por lo cual se propone el siguiente esquema, incluyendo las definiciones de sus principales exponentes

Con este marco de referencia y luego de haber reflexionado sobre las similitudes y diferencias conceptuales de los términos cultura, cultura organizacional y cultura de seguridad. Entendemos que, en concordancia con Guldenmund (2000), la cultura de seguridad es un segmento de la cultura organizacional y por lo tanto para estudiarla, tomaremos el diseño de la cultura organizacional propuesto por Schein (1988) que consiste en una capa exterior de artefactos, una capa intermedia de valores declarados y un núcleo de supuestos básicos, tácitos y compartidos entre personas dentro de la organización.



Figura 02. Interrelación entre los conceptos de cultura

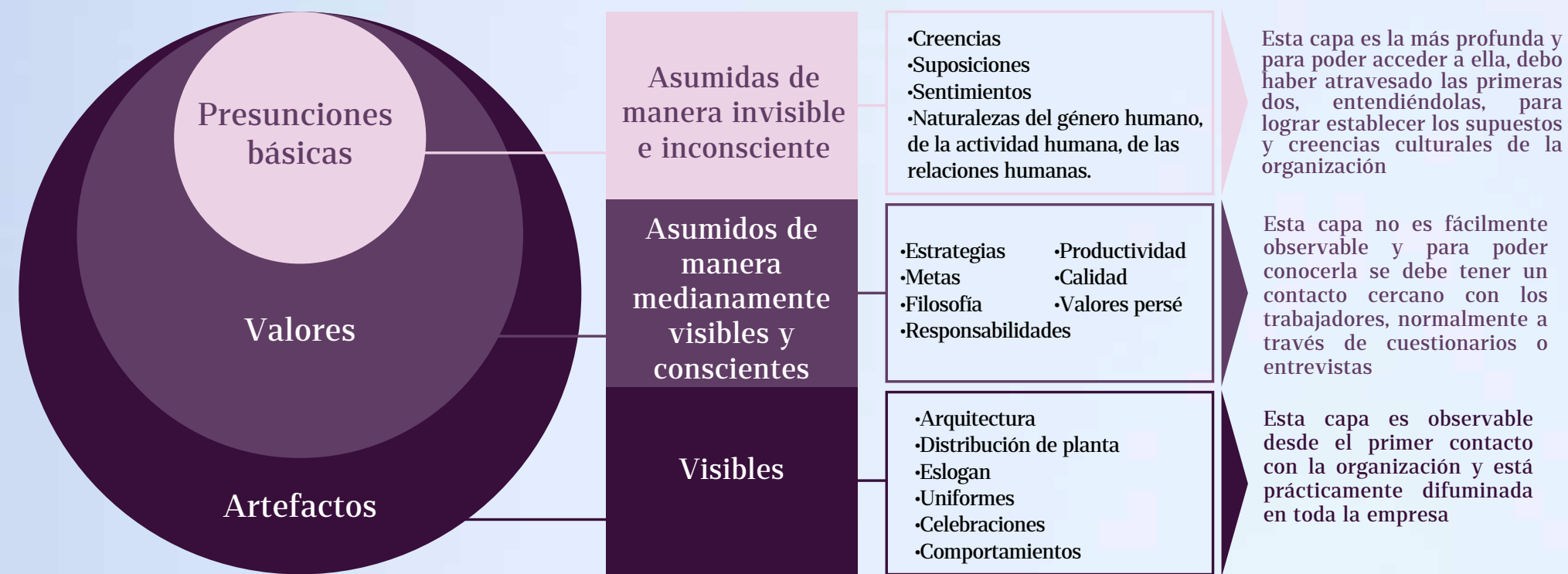


Figura 03. Niveles de cultura de seguridad

Debemos entender entonces, que, **para poder conocer la cultura de seguridad de una organización debemos atravesar las 03 capas**, partiendo desde las primeras manifestaciones de la cultura en su capa visible de artefactos y llegando hasta la parte más profunda en su capa invisible de presunciones y supuestos. Ahora que tenemos claro, los conceptos y niveles de la cultura de seguridad, estamos listos para poder enfrentar los problemas organizacionales relacionados a ella.

Paso 02. Conoce el Problema

Es muy importante conocer el contexto organizacional en el que se presenta el problema a abordar y para ello puedes iniciar utilizando las herramientas de mapeo de procesos, diagramas de flujos, cadena de valor, FODA, PESTEL, entre otras. Es diferente abordar un problema de cultura de seguridad en una empresa del sector eléctrico que, en una financiera, en la ciu-

dad, que, en el campo, en una organización de 20 trabajadores, que en una de 700. Conocer el contexto organizacional es fundamental.

A continuación, debes identificar con base a tu conocimiento de la cultura de seguridad, si hay alguna(s) otra(s) variable(s) que puede(n) estar relacionada(s) con el problema, ser causa o consecuencia. Hay estudios que relacionan al liderazgo directivo con la cultura de seguridad, otros que relacionan los actos inseguros con la cultura de seguridad y otros que con cierta fuerza explicativa, proponen que tener un nivel desarrollado de cultura de seguridad genera el compromiso de los trabajadores con la organización.

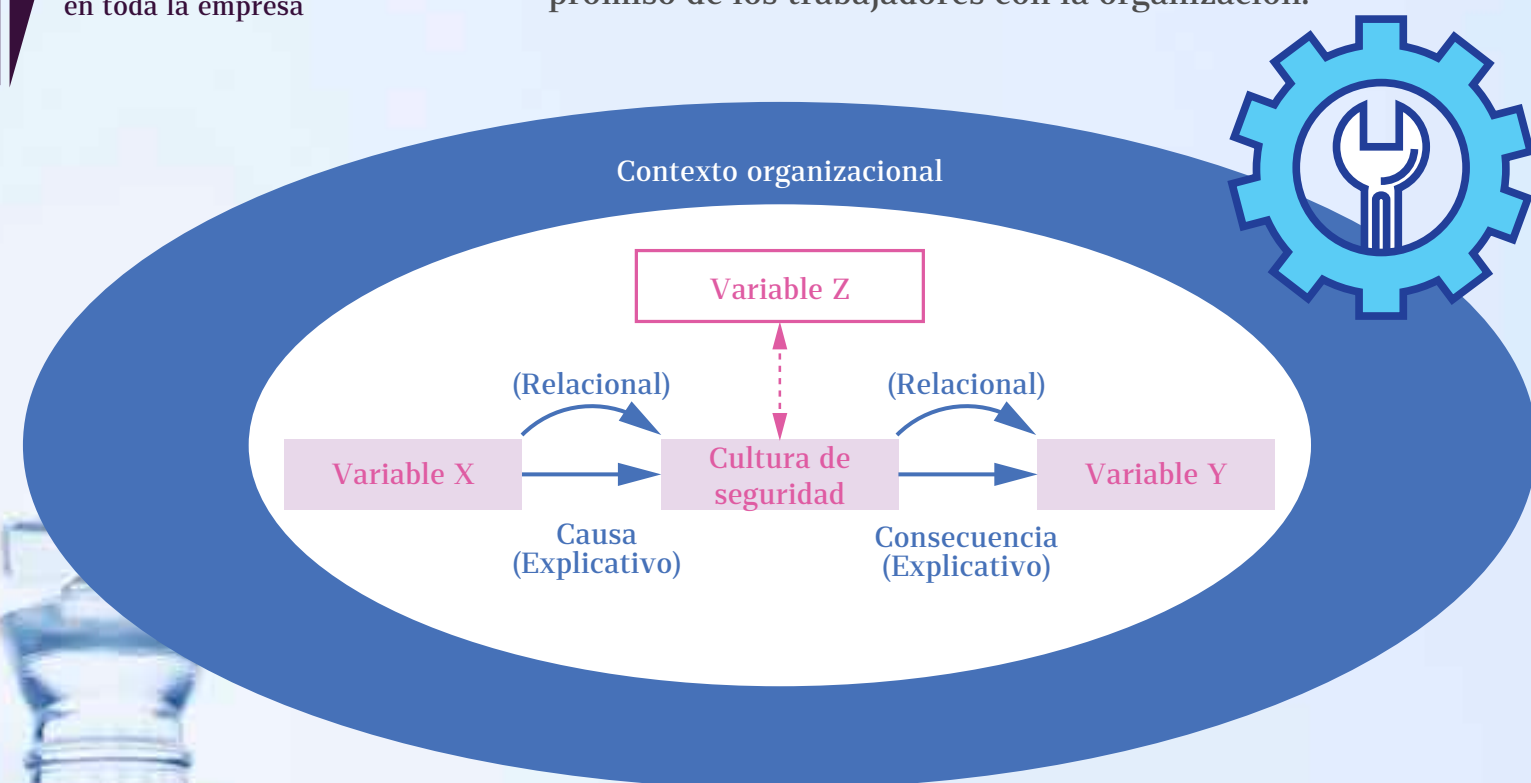
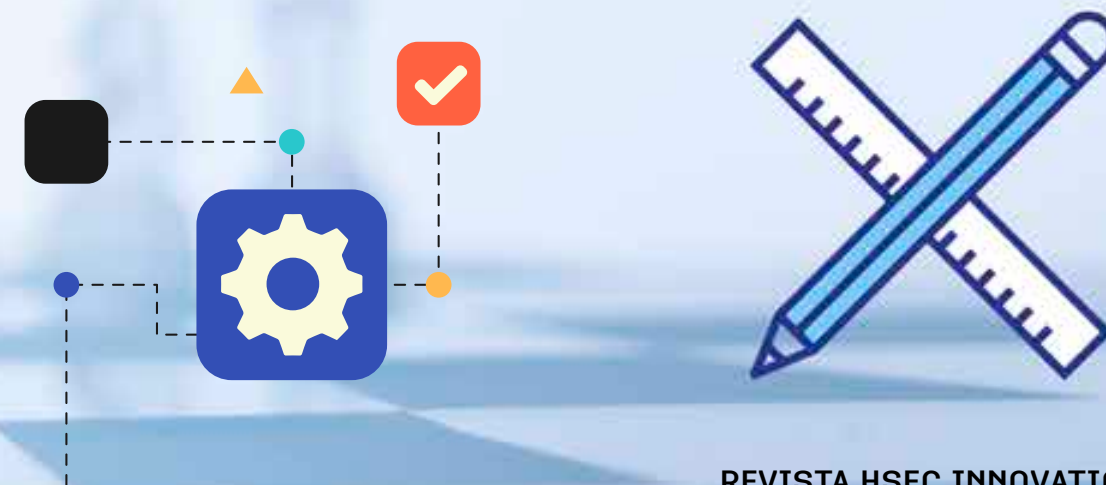


Figura 04. Modelo de la cultura de seguridad en relación con otras variables dentro del contexto organizacional



Paso 03. Establece tu Objetivo

Establecer el objetivo del estudio es la consecuencia de conocer muy bien el contexto organizacional, el problema a abordar, las variables y los supuestos o hipótesis iniciales. De acuerdo con la realidad y necesidad de tu organización puedes establecer objetivos que te permitan:

- Explorar de acuerdo con las diferentes teorías y enfoques de cultura de seguridad, el estadio o tipología en el que se encontraría tu organización.
- Evaluar y describir las principales características de la cultura de seguridad actual de tu organización para establecer planes de acción.
- Relacionar la cultura de seguridad con otros problemas organizacionales para abordajes sistemáticos de mejora.
- Explicar como la cultura de seguridad puede contribuir en la mejora organizacional.

Paso 04. Define el Paradigma y Enfoque

Para poder lograr los objetivos establecidos y previo a la etapa de ejecución es necesario definir el paradigma de la investigación, es decir, como el investigador o los investigadores conciben la realidad, se aproxi-

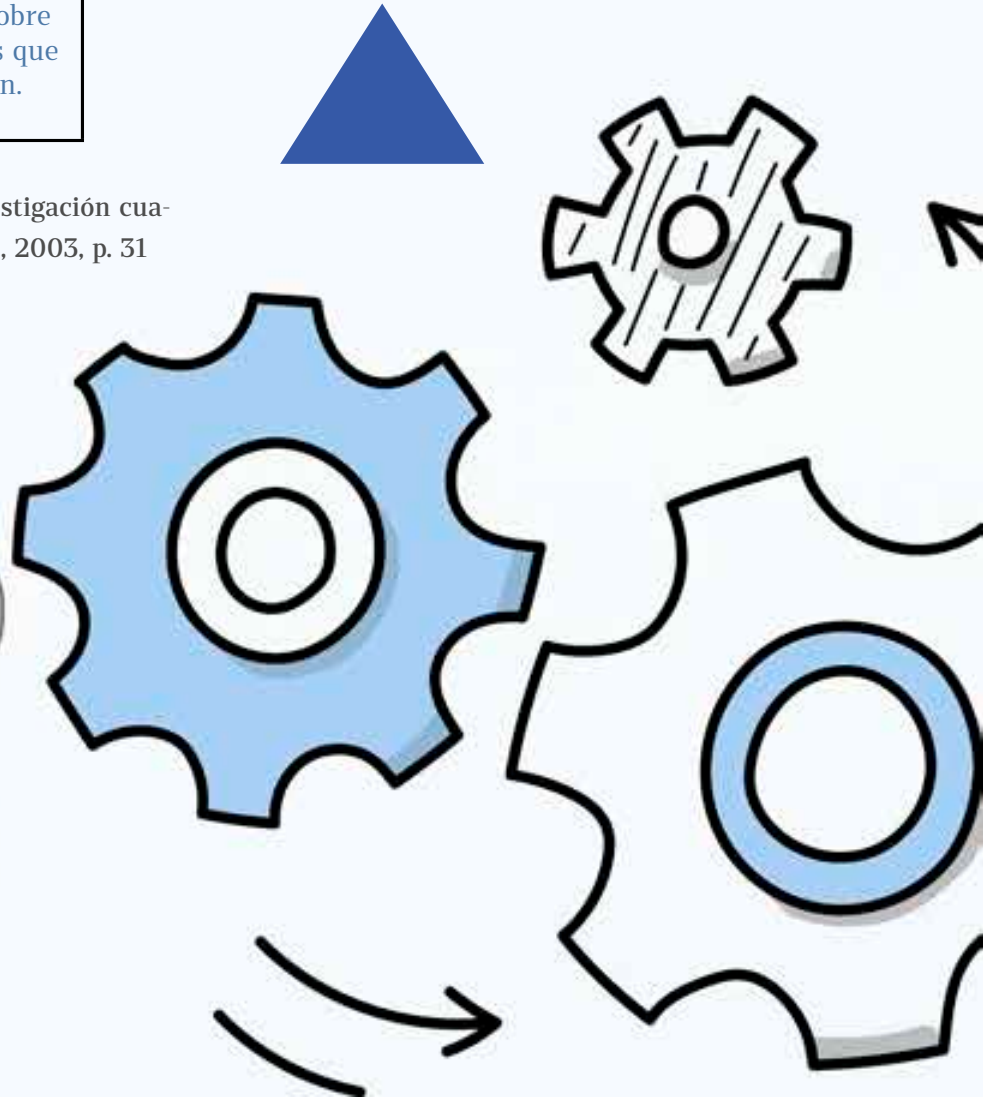
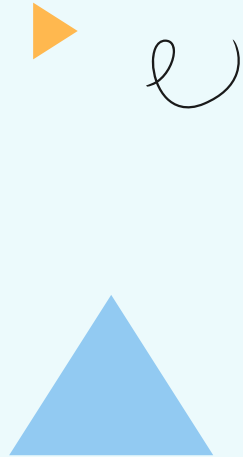
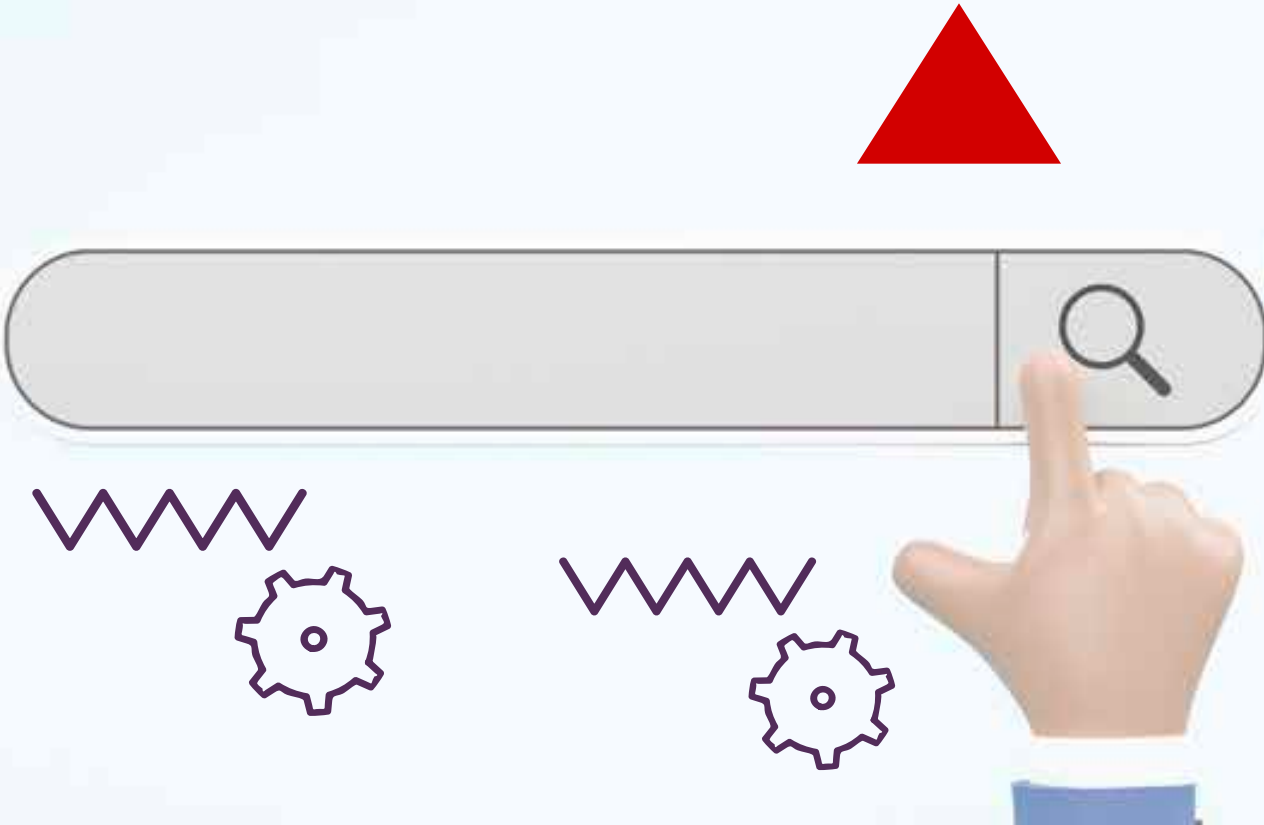
marán al conocimiento de ella y los métodos o enfoques que utilizarán. Este paso es trascendental para poder definir de manera ordenada y correcta la técnica final a utilizar (cuestionarios, entrevistas, observación, revisión documental, grupos focales, etc.). Veamos los dos paradigmas más estudiados.

Paradigma	Dimensión Ontológica (Naturaleza de la realidad)	Dimensión epistemológica (Relación sujeto objeto)	Dimensión metodológica (Métodos de investigación)	Dimensión axiológica (Valores)
Positivismo	Considera la existencia de una realidad externa, independiente y perceptible	Se distancia del objeto de estudio para intentar abordarlo con la mayor objetividad posible, es decir, se asume una postura objetivista en una relación de independencia.	Utiliza métodos y técnicas propias de la investigación cuantitativa, experimental y no experimental.	Desprendimiento de valores para investigar con "neutralidad".
Interpretativo	Asume una realidad múltiple y dinámica en permanente construcción	Supone que la realidad y los hallazgos son una creación de la mente humana con los que se puede interactuar y sobre los que puede influir el investigador. Se adopta una postura subjetivista con la dependencia como relación.	Emplea métodos cualitativos que implican la interacción con la realidad y los sujetos investigados.	Se reconoce la influencia de los valores sobre la realidad que se investiga y sobre los resultados que se obtengan.

Nota 01. La tabla describe los paradigmas de investigación. Adaptado de "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa" Guba, E., & Lincoln, Y., 2002, p. 124. Adaptado de "Investigación cualitativa en educación" Esteban, M. S., 2003, p. 31

Paso 05. Elige la Técnica

La técnica que se utilizará para la recolección de los datos en el estudio de la cultura de seguridad dependerá del paradigma elegido y sus dimensiones. Asimismo, la técnica también dependerá de la capa (artefacto, valores, supuestos) o nivel de profundidad de la cultura de seguridad a estudiar.



Capas (Profundidad)	Enfoque	Técnica	Fortalezas	Debilidades
Artefactos (Superficie)	Comportamiento	Observación	Cubre los acontecimientos en tiempo real (realidad) y dentro de su contexto (contextual).	Consume tiempo y, por lo tanto, es costoso; puede ser (demasiado) selectivo; los eventos pueden proceder de manera diferente debido a la observación (reflexividad).
	Comportamiento	Observación participante	(Igual que la observación, y además) Permite conocer los comportamientos (inter) personales y los motivos subyacentes.	(Igual que la observación, además) Sesgo debido a la participación del investigador y la posible manipulación.
	Comportamiento	Observación estructurada (Check list)	(Igual que la observación, además) Puede ser realizada por varios observadores.	(Igual que la observación, más) Selectividad; alcance limitado.
	Comportamiento	Diario	Puede proporcionar una cadena de pruebas; cronológica; sin filtrar.	Tiene que mantenerse a conciencia, de lo contrario es menos útil; puede llegar a consumir mucho tiempo.
	Comportamiento	Auto reporte	Vienen directamente de los sujetos.	Sesgo de información; selectividad.
	Comportamiento	Fotografías	Puede proporcionar mucha información/prueba al mismo tiempo.	Selectividad.
	Símbolos	Las técnicas posibles son: fotografías, video, descripciones	Proporcionar información para la exploración de los valores adoptados; disponibilidad; visibilidad; discreto (no creado a causa del estudio).	Selectividad; malentendido/malinterpretación.
	Documentos (de la empresa)	Análisis de documentos	Puede verse más de una vez; discreto; exacto; amplia cobertura (tiempo, eventos, escenarios).	No siempre es fácil de recuperar o acceder; es vulnerable a diversos sesgos (información, selectividad); no es reactivo.
	Documentos	Consultas (públicas)	Puede verse más de una vez; exhaustivo; objetivo; discreto.	El enfoque no tiene que ser el mismo que la investigación; no es reactivo.
	Condiciones de seguridad	Fotografías	(Igual que las fotografías anteriores).	(Igual que las fotografías anteriores).
Valores declarados (Intermedio)	Valores	Cuestionarios	Estandarizado; posibilidad de obtener grandes muestras; posibilidad de cuantificar y comparar; muchos datos, son de corta duración.	Diversos sesgos de respuesta (aquiescencia, deseabilidad social); gama limitada de temas tratados.
	Valores	Entrevistas (auditoria)	Estudio dirigido/centrado; sistemático.	Diversos sesgos de respuesta (deseabilidad social, dinámica entrevistador-entrevistado); gama limitada de temas tratados; reflexividad (el entrevistado responde lo que el entrevistador quiere oír).
	Valores	Entrevistas (abiertas)	Dirigido/centrado en el estudio; perspicaz (por ejemplo, inferencias causales percibidas); datos ricos (opiniones en las propias palabras de los participantes).	Sesgo debido a malas preguntas/interrogatorios; sesgo de respuesta (por ejemplo, la dinámica entre el entrevistador y el entrevistado); mal recuerdo/ancraje; reflexividad.
	Valores	Focus group	Trabajo con grupos/equipos existentes; datos ricos (opiniones en las propias palabras de los participantes); los participantes se basan en otras respuestas; oportunidad de obtener opiniones compartidas.	(A menudo) no es aleatoria; el tamaño de la muestra es pequeño; los participantes se influyen mutuamente/presión de los compañeros; sesgo del moderador/facilitador; puede ser difícil de controlar.
Supuestos básicos (Profundo)	(Patrones de) supuestos básicos	Matriz	Ofrece una visión general de las fuentes de datos y los resultados.	Demasiada reducción de datos. Conclusiones demasiado generales/triviales.
	(Patrones de) supuestos básicos	Visualización	Proporciona una visión general de lo que es congruente e incongruente con los (posibles) supuestos básicos.	Demasiada reducción de datos. Conclusiones demasiado generales/triviales.
	(Patrones de) supuestos básicos	Software	Integra varias fuentes de datos (cualitativos). Libera al investigador de la carga de datos.	El software no puede hacer el trabajo interpretativo del investigador; es sólo una herramienta. Puede llevar a la pereza.

Nota 02. La tabla describe un resumen de las herramientas de evaluación de la cultura de la seguridad ordenadas según el marco general, junto con sus puntos fuertes y débiles. Adaptado de “Understanding and exploring safety culture”, Guldenmund F., p.129



Paso 06. Ejecuta

Una vez definida la capa o profundidad de cultura de seguridad a investigar y con la confianza del conocimiento adquirido en los cinco pasos anteriores, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y la ejecución de la investigación deben ser realizadas con rigor y flexibilidad.

Rigor:

Sustentado en las teorías, enfoques y antecedentes revisados sobre cultura de seguridad y el conocimiento profundo de las fortalezas, problemas y necesidades de la organización de estudio

Flexibilidad:

Para enfrentar con éxito diferentes situaciones imprevistas que se pueden presentar antes, durante y después del estudio.

Recuerda ser siempre claro con la organización, sobre los pasos que estás siguiendo para la investigación, Objetivos, alcances, limitaciones, hipótesis, paradigmas, métodos e instrumentos que estás utilizando. Así como ser ético y mantener la confidencialidad de la información proporcionada por la organización y de los datos recolectados.

Paso 07. Toma Acción

Finalmente, los datos recolectados y procesados con técnicas estadísticas o interpretativas, de acuerdo con el paradigma y métodos elegidos, deben servir para afirmar o negar las suposiciones e hipótesis planteadas inicialmente. Por lo tanto, ahora te encuentras en condiciones de tomar acción con base a resultados sustentados en evidencia y un conocimiento profundo de la cultura de seguridad de tu organización. Diferentes investigaciones han demostrado que **Tomar**

Aumento:

- El liderazgo directivo
- Productividad
- Compromiso organizacional
- Satisfacción laboral
- Imagen empresarial

Disminución:

- Condiciones y actos inseguros
- Accidentalidad y morbilidad
- Rotación del personal
- Multas y penalidades

Fig. 1. Iceberg del Comportamiento

EXPERIENCIA PRÁCTICA

PARA ELABORAR UNA
LÍNEA BASE DE
UN PROCESO DE
CULTURA DE SEGURIDAD

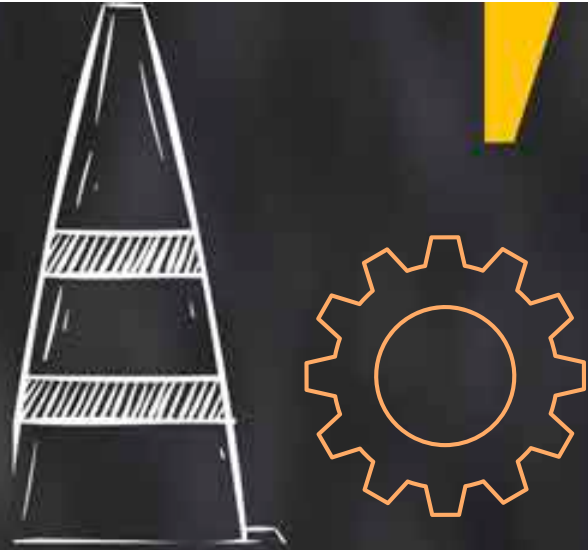


Héctor Camero Castaño

Ing. Mecánico. Postgrado en Gestión SST. Certificado Nebosh IGC, Nebosh PSM y SAMTRAC. Coach de la ICF (en proceso). Egresado del Programa Management and Leadership Skills for Environmental Health and Safety de la Universidad de Harvard.



Colombia



...madas en conjunto, describen el “sentimiento” distintivo de la organización. Es decir, cómo la organización consigue sus objetivos, su particular forma de hacer las cosas. Y en otro nivel tiene que vern cómo las personas perciben la organización.”

Una vez clara la definición de cultura, el paso siguiente fue diagnosticar la cultura existente versus lo que queremos. Para ello consideramos los Principios de Hearts & Minds (ver figura 1) y el enfoque de “La seguridad como un instinto” (ver figura 2).

Hace unos meses, el CEO de una de las empresas a las que asesoramos, me comentó en forma decidida, “quiero cambiar la actual cultura en la organización y **construir una cultura de liderazgo basada en 3 pilares: Un pilar organizacional, un pilar de trabajo en equipo y un pilar de la seguridad;** me encantaría que todos los líderes, colaboradores y contratistas sientan que hay justicia, que la organización los cuida, que se respira un ambiente de confianza donde todos se apoyan. Bajo esta premisa se debería fortalecer la comunicación, quizás logremos que sea abierta y efectiva; Deberíamos fortalecer las relaciones, fortalecer el trabajo en equipo y lograr un compromiso real y tangible con la seguridad laboral. Sueño con que los colaboradores se cuiden los unos con los otros”.

¿Qué opinan? Creen que lo planteado, ¿es un gran reto?

Seguro que sí, y para afrontarlo primero definiremos qué es cultura. Si buscamos la definición en Google, nos encontraremos con cientos de ellas, pero los británicos han difundido una a través de sus certificaciones Nebosh que nos pareció la apropiada: **“La cultura de la organización es una sutil mezcla de reglas formales e informales, relaciones, valores, costumbres, etc., que, to-**



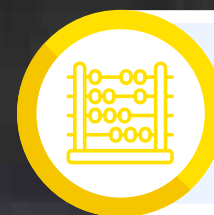
GENERATIVO

Se establecen estándares de seguridad que buscan la excelencia



PROACTIVO

Sistema de prevención funcional e integrado en la organización



CALCULADOR

Se siguen los procedimientos pero aun falta cultura preventiva



REACTIVO

Se tiende a actuar en respuesta a la aparición de problemas



PATOLÓGICO

No hay interés real por la PRL. Solo se actúa para evitar sanciones.



Cambiar una cultura lleva mucho tiempo, y está rodeado de muchos aspectos, sobre todo comportamentales y de liderazgo. Para cambiarla, todo parte de elaborar una línea base, hacer un diagnóstico.

Un diagnóstico que nos ubique en un peldaño de Hearts & Minds con la visión de alcanzar el compromiso de la Seguridad como instinto.

Un diagnóstico que mida el grado de acuerdo de los participantes en una encuesta de cultura organizacional SST con una lista de afirmaciones que correspondan a los atributos o dimensiones acordadas.

Las dimensiones correspondieron a la percepción que los participantes tendrían acerca del comportamiento de cada uno de los siguientes grupos de interés internos y externos a la organización: Alta gerencia, Supervisión, Operarios, Contratistas, Sí mismo (la persona que responde).

Figura 1. Principios de Hearts & Minds

Los empleados viven la seguridad y salud como un instinto, es decir hacer las actividades o tareas de manera segura sin pensarlo dos veces



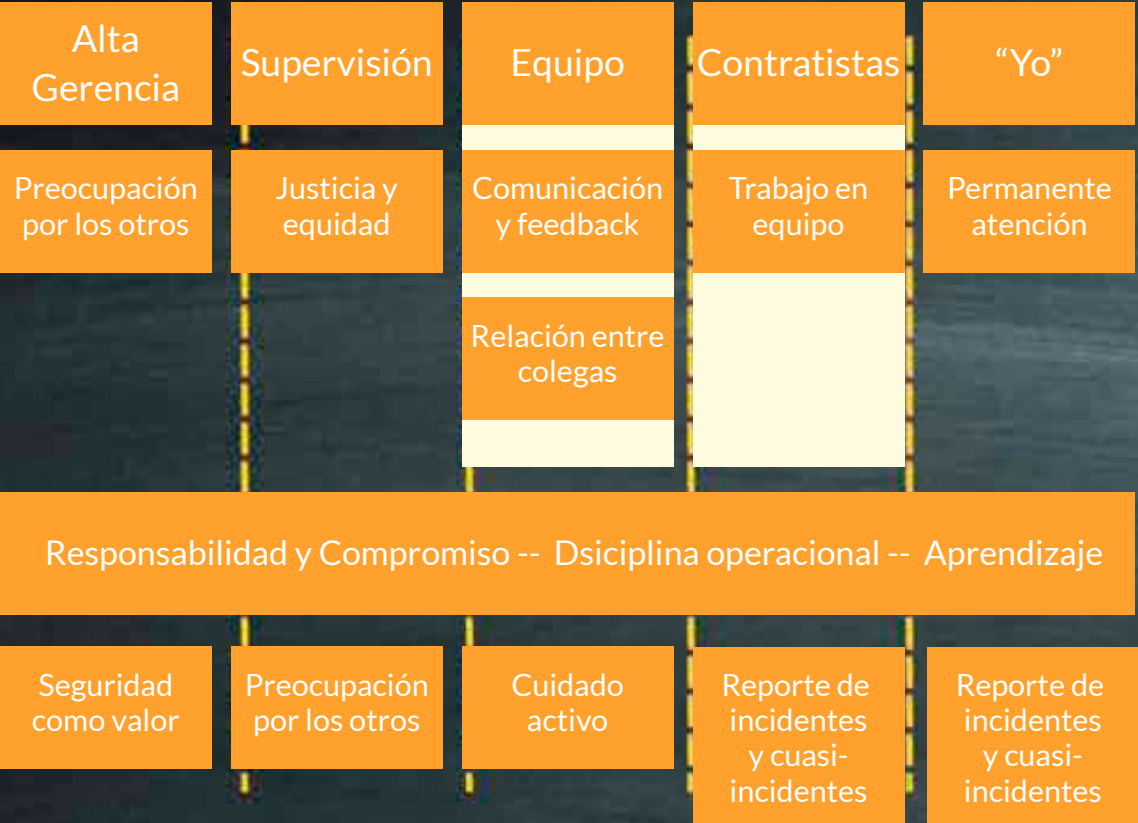
The evolution of safety engagement

Phase 0 Oblivious	Phase 1 Defiant	Phase 2 Resistive	Phase 3 Cooperative	Phase 4 Dependable	Phase 5 Committed
What's Safety??	Legal Compliance	Cost of injuries	Safety is a top priority	Safety is a value	Safety is instinctive
Discipline/Compliance Focus			Self Assessment - Data Focus		
				Culture Focus	

SAFETY PERFORMANCE

Figura 2. La seguridad como un instinto

Figura 3. Dimensiones



Las dimensiones planteadas para evaluar fueron:

Para todos los grupos de interés (dimensiones transversales)

- Responsabilidad y compromiso
- Disciplina operacional
- Aprendizaje

Para la alta gerencia

- Preocupación por los otros
- Seguridad como valor

Para la supervisión

- Justicia y equidad
- Preocupación por los otros

Para el equipo

- Comunicación y feedback
- Relación entre colegas
- Cuidado activo

Para contratistas

- Trabajo en equipo
- Reporte de incidentes y cuasi-incidentes

Para sí mismos (quien responde la encuesta)

- Permanente atención
- Reporte de incidentes y cuasi-incidentes

Es importante comentar que para identificar las dimensiones del modelo de cultura es relevante conocer que pasa a nuestro alrededor, sobre todo en las empresas del sector donde nos encontramos, ¿quiénes poseen una cultura que envidiamos sanamente? ¿Quién es el pathfinder? ¿Quién nos puede mostrar un camino?

Luego codiseñamos y definimos con la organización la estrategia de diagnóstico y el tamaño de la muestra que utilizaremos para aplicar nuestro instrumento. Esta encuesta por realizar a la muestra seleccionada donde incorporaremos interrogantes que la organización considere relevantes. ¿Cuántas preguntas? ¿cuántas en cada dimensión? ¿cómo redactarlas para que sean atractivas y no dispersas? Todo esto debe ser definido en conjunto con la organización.

Para responder a lo anterior y otras preguntas, se requieren conversaciones sinceras con la dirección, para construir en conjunto (codiseñar) las dimensiones que queremos.

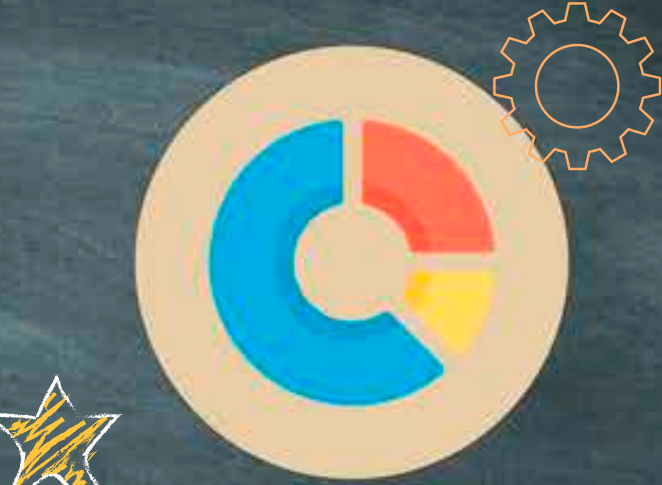
También es relevante tener en cuenta las evaluaciones previamente realizadas por la organización para evitar que las preguntas se repitan. Por ejemplo, considerar las encuestas de Great Place to Work GPTW (si se realizaran), y hacer los ajustes al instrumento o encuesta.

Estos son algunos ejemplos de preguntas:

- ¿La empresa invierte en mejoras a la infraestructura oportunamente?
- ¿Los supervisores aplican el reglamento disciplinario de manera justa?
- ¿Mis colegas me alertan ante posibles peligros de la tarea a ejecutar?
- ¿Cada uno de los miembros del equipo tiene claridad sobre la parte de la tarea que van a ejecutar?
- ¿Realizamos pausas durante nuestra jornada laboral para evitar caer en comportamientos automáticos?
- ¿Las políticas de la empresa nos recuerdan que las tareas solo deben ejecutarse de manera segura?

Las respuestas deben proponerse de forma clara y sin ambigüedades, pero estadística-

mente fácil de procesarlas. De esta forma es mas fácil tabular los resultados y obtener la línea base que deseamos.



Tabulación de Resultados



Línea de Base

Es altamente recomendable una vez conseguida la línea base, validarla con la elaboración de Focus group presenciales. En estos talleres puede recabarse información relevante que complementa la línea base, pero debe ser realizada por personas competentes, preferiblemente con formación en coaching. Esta línea base nos permitirá establecer estrategias y cerrar las brechas encontradas comenzando un camino hacia la transformación cultural deseada.



5TA CONVENCIÓN DE LÍDERES PARA LÍDERES



Liderazgo para el crecimiento,
sostenibilidad y el aporte de la
cultura de la SST.



18 Y 19
de mayo de 2023

CARTAGENA DE INDIAS



@ASONAP HSE



España

**Juan Manuel
Gutiérrez.**

Director de CONDUCTA SEGURA
INTEGRAL

www.conductasegura.com

CULTURA DE LA SEGURIDAD: sobre la capacidad y la voluntad de acción



Bibliografía

- 1.- The Safety Culture Perspective. Manoj S. Patankar & Edward J. Sabin, in Human Factors in Aviation (Second Edition), 2010 (en inglés).
- 2.- Dekker, Sidney & Conklin, Todd. Do Safety Differently. Pre Accident Media - Santa Fe, New Mexico, 2022. (en inglés).
- 3.- Rob Long: The Safety and 'New View' Debate. How Many Angels Can Dance on a Pinhead?, Safety Risk Blog, 2022. En <https://safetyrisk.net/the-safety-and-new-view-debate/> (en inglés).
- 4.- Le Coze, JC. The 'new view' of human error. Origins, ambiguities, successes and critiques. Safety Science. 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105853> (en inglés).
- 5.- Leveson, Nancy: Seguridad III". Un enfoque sistémico de la Seguridad y la Resiliencia, 2020. Descargable en castellano en <https://conductasegura.com/seguridad-iii>
- 4.- Ability, Capability, Capacity and Competence Blog: The Knowledge Economy. En businessprocessincubator.com/content/ability-capability-capacity-and-competence/#:~:text=A%20Capacity%20is%20the%20ability,-be%20aware%20of%20its%20competence (en inglés).
- 5.- Meliá, J.L. Seguridad basada en el Comportamiento, Universidad de Valencia, 2007. En https://www.uv.es/~meliajl/Papers/2007JLM_SBC.pdf
- 6.- El Periódico: Según "The Guardian", 6.500 trabajadores inmigrantes han muerto en Catar desde la concesión del Mundial (desde 2011) <https://www.elperiodico.com/es/deportes/20210223/guardian-6500-trabajadores-inmigrantes-2011-11538699>
- 7.- Amnistía Internacional: Qatar, la Copa Mundial de la Vergüenza. En <https://www.amnesty.org/es/latest/campaigns/2016/03/qatar-world-cup-of-shame/>

En un texto que creo que puede considerarse clásico (1) se presenta una síntesis de los componentes, métodos y resultados que conforman la Cultura de Seguridad de cualquier organización y cuya forma se adscribe a una pirámide con cuatro niveles: a) Valores de seguridad, b) Estrategias del liderazgo en seguridad. (en mi opinión, la clave de bóveda del sistema). c) Actitudes hacia la seguridad y d) Desempeño final (conductas observadas) en seguridad.



Obviamente, para caracterizar de forma auténtica y completa una determinada cultura de seguridad, se deberían evaluar el estado de cada componente, la interconexión entre los mismos, su equilibrio dinámico y la influencia que los tres primeros (valores, liderazgo y actitudes) ostentan en el desempeño final (es decir, los resultados) relativos a la Seguridad. Porque son los resultados de la función Seguridad los que, al fin y a la postre, importan.

No están de acuerdo con esta idea los tres autores más notables de la perspectiva de la "Seguridad II" o "Nueva Vía" (E. Hollnagel, S. Dekker y T. Conklin), que sostienen que los resultados están sobrevalorados y que hay que trasladar el centro de gravedad al concepto de "Capacidad".

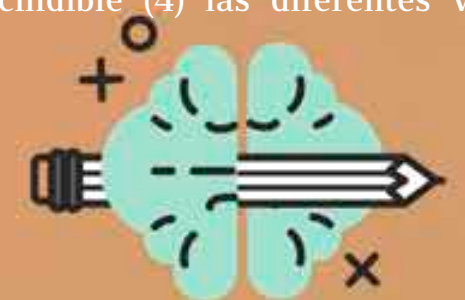


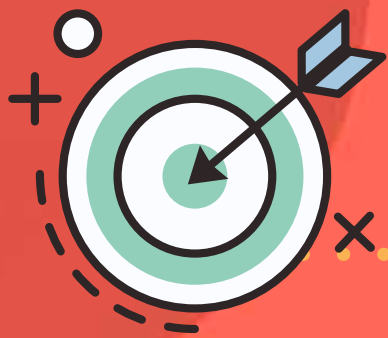
En su última obra publicada en junio de 2022 (2), Sidney Dekker y Todd Conklin tratan ampliamente este tema. Previamente, y para calcular el tamaño de los egos de ambos, el lector puede observar desde la misma portada que ellos no se recatan en proclamarse *Two friends, authors and scholars discuss the building blocks for the New View of Safety*. Que podría traducirse por "Dos amigos, autores y estudiosos discuten sobre los elementos que sustentan (ladrillos que construyen) la Nueva Vía de la Seguridad"; el problema es que scholar significa también "erudito", lo cual podría sonar a autoproclama comercial de dudoso gusto.

Pero volvamos a la aproximación que hacen estos dos autores a la definición de Seguridad. Desde su punto de vista, como ya hemos anticipado y es de sobra conocido por otras obras suyas anteriores, no se trata de centrarse en los resultados sino de cambiar el objetivo hacia la presencia de Capacidad. En las propias palabras de Dekker y Conklin:

- "La seguridad es tener la capacidad de hacer que las cosas salgan bien"
- "La ausencia de resultados negativos no implica automáticamente la presencia de capacidades positivas"
- "La 'Nueva Vía' es un cambio filosófico que busca la desviación para asegurar la capacidad"
- "Seguridad, el cambio de (centrarse en) los resultados a asegurar la capacidad"
- "Discutimos una nueva forma de ver la seguridad y, de manera más significativa, redefinir la seguridad. La seguridad cambiará filosóficamente de un resultado que debe medirse a una capacidad que se mantiene"
- "Hay otras formas de mostrar la debida diligencia, formas que están relacionadas con las capacidades de seguridad en su gente, equipos y procesos".

Es cierto que el profesor Rob Long dice que él no percibe "nada nuevo" en esta autodenominada "Nueva Vía" (3) mientras que, por su parte, J.F. Le Coze distingue en un artículo verdaderamente imprescindible (4) las diferentes va-





riantes individuales que existen entre las propuestas de estos tres autores; incluso en las posiciones de algunos de ellos, cambiantes a lo largo del tiempo.

Sin embargo, para una crítica clara y firme respecto a esta definición de la Seguridad “en positivo”, recomiendo vivamente el artículo “Seguridad III”: un enfoque sistémico de la Seguridad y la Resiliencia” en la que la profesora Leveson revisa dos obras fundamentales del profesor Erik Hollnagel (3). En su artículo, Leveson comenta (entre otras muchas cosas) los innumerables dobles sentidos y la falta de claridad intencionada de los conceptos utilizados por Hollnagel (y, por extensión, en otros autores de la “Seguridad II”), lo que en muchas ocasiones sirve para ocultar incoherencias y tergiversar las ideas. Algo así como si se tratase de una “jerga para iniciados”, lo que permite que los “neoconvertidos” utilicen esos conceptos como “eslóganes axiomáticos” y consignas para reconocerse entre sí; o, peor aún, para reevaluar la fenomenología observable y retorcerla hasta que coincida con sus propios prejuicios.

También puedo conceder que el significado diferencial que “Capacidad” tiene en inglés pueda ser parte del porqué de su uso. El Diccionario Merriam-Webster asigna los siguientes significados a Capacity: 1: competencia legal; 2: potencial o idoneidad para mantener, almacenar o acomodar; 3: capacidad mental o física de un in-

dividuo: aptitud, habilidad; 4: Deber, Cargo, Rol; 5: la instalación o el poder para producir, realizar o implementar. Ciertamente, es algo más polisémico que en español.

Aun así, y aunque sea de forma breve (por la longitud máxima permitida a este artículo) quiero analizar el problema del uso del término “Capacidad” con algún rigor porque resulta vital para entender cómo afecta a la Cultura de la Seguridad. Y planteo hacerlo desde tres puntos de vista: 1) el paralelismo con las H.R.O., 2) un enfoque de Calidad – atención al Cliente y 3) el enfoque de las competencias profesionales.

1.- Es la búsqueda a toda costa de una definición de **Seguridad en positivo** como “factor contribuyente al éxito de la organización” lo que ha abocado a los teóricos de la “Seguridad II” a un sinsentido conceptual.

Ellos han tomado prestado el término “Capacidad” de las **H.R.O. (High Reliability Organizations, Organizaciones de Alta Confianza)**, un precedente en el que se apoyan muchos de sus desarrollos “Nueva Vía”. Es cierto que en ese selecto grupo de organizaciones (centrales nucleares, portaaviones de la armada estadounidense, control de tráfico aéreo, ciertos sectores de la atención sanitaria, etc.) se utiliza muy a menudo este vocablo. Lo cual no es extraño si se trata de medir la potencia generadora de las centrales nucleares (medida en megavatios) o a la potencia de combate y destrucción de la tecnología militar. Es un término que les resulta muy familiar en esos sectores industriales.



H.R.O.

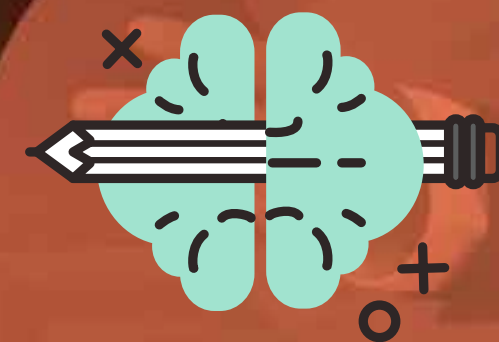


CAPACIDAD INDUSTRIAL NUCLEAR: Las posibilidades de generación de energía neta de los reactores nucleares se mide en MW

CAPACIDAD MILITAR: Conjunto de sistemas que, operados bajo unos principios y procedimientos doctrinales establecidos, permiten obtener determinados efectos mediante su empleo en operaciones para cumplir con las misiones asignadas: Operativa, de Combate, de Ejecución, de Vigilancia y Reconocimiento, etc.

Pero, ¿cómo se podría medir la capacidad de una instalación industrial evitando muertes o lesiones graves (o incluso colaborando con el éxito empresarial)? ¿Cuántos puntos se obtendrían si las cosas “**van bien**” (dicho de esa manera tan difusa que utilizan los de la “Seguridad II”) o incluso “**excelentemente bien**”? ¿En algún momento se podría alcanzar el 100 % de su capacidad? Y en el sector sanitario, ¿mediría la “Capacidad” esa posibilidad de **no fallar** con los pacientes hasta un determinado umbral límite?

La respuesta es obviamente negativa. Nunca se podría valorar (ni siquiera estimar) la capacidad total de la **función Seguridad** de cualquier empresa cualquiera. Los teóricos de la Seguridad II dicen no entender la necesidad de tanta medición cuantitativa, que es mejor no utilizar medidas crudas porque eso distorsiona lo realmente importante. Que es aprender, y aprender, y seguir aprendiendo.



Ojo, estoy de acuerdo (¿cómo no estarlo?) en potenciar cualquier factor que promueva que **las empresas aprendan de sí mismas**. Precisamente a esas las denominamos “**empresas inteligentes**”. Pero, por otro lado (como siempre se afirma en Calidad), si no se mide un proceso, no sabemos qué diablos está pasando con él. Y las mediciones cualitativas solo cubren (en el mejor de los casos) una pequeña parte de lo que sucede.

Si su propuesta fuera viable, se podría analizar qué porcentaje contributivo de éxito proporciona el factor Seguridad al éxito promedio de las empresas en un determinado sector industrial. Y, sin embargo, nadie conoce nada al respecto.

2.- Muestro un gráfico sencillo donde varios expertos en **Calidad y Atención al Cliente** relacionada con la Economía del Conocimiento (4) definen cómo debe ser el paso de la “habilidad” (ability) de los trabajadores para producir/prestar un producto/servicio hasta que este se entrega/presta al cliente de forma efectiva (delivery).

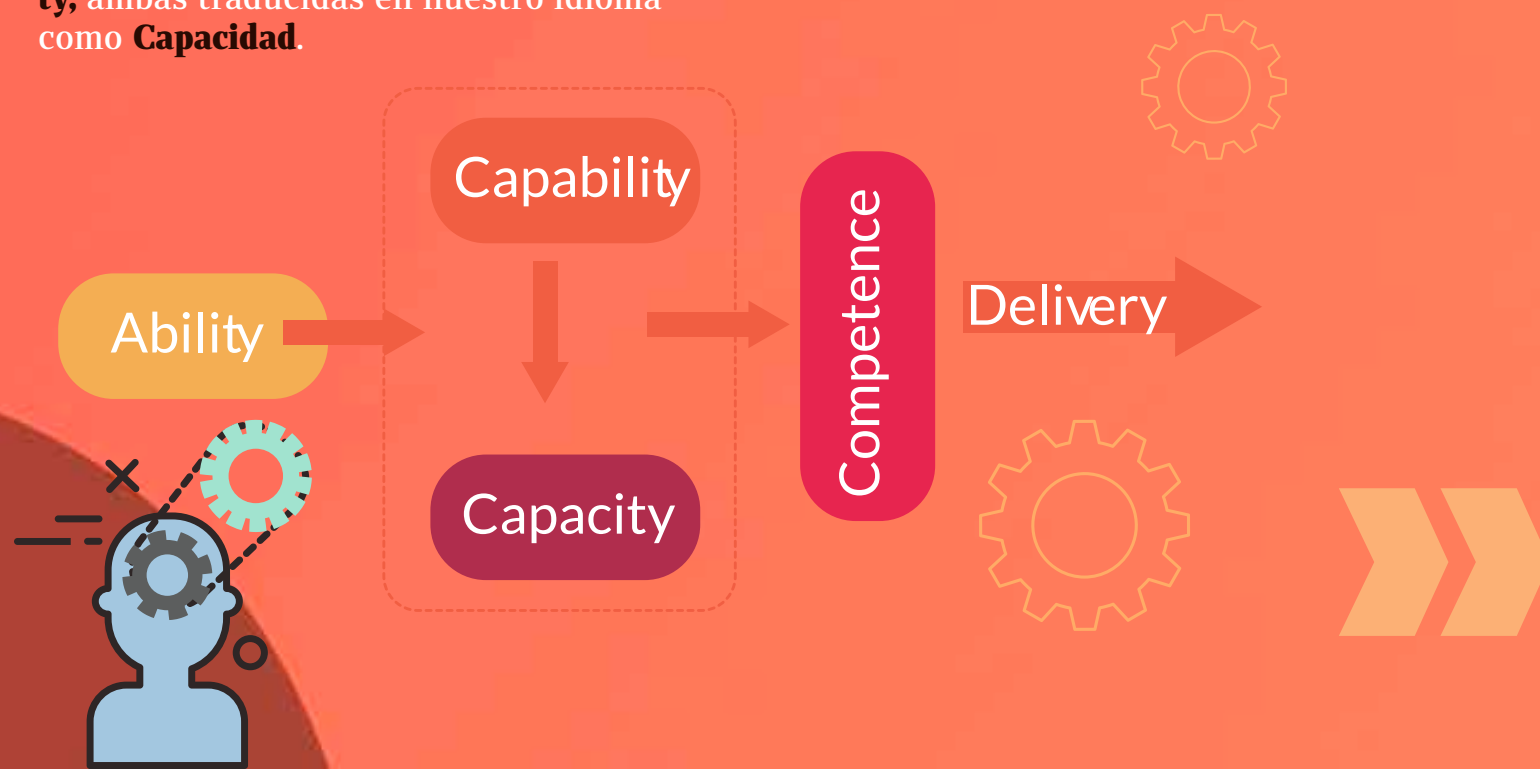
Debo hacer notar al lector la distinción (imposible en español) que existe entre dos términos diferentes referidos a la misma idea: **Capacity y Capability**, ambas traducidas en nuestro idioma como **Capacidad**.

Capacity se refiere a una aptitud o habilidad (ability) que existe en la actualidad, mientras que Capability se refiere al nivel máximo de aptitud / habilidad que podría demostrarse en condiciones idóneas. Estas dos instancias componen la Competencia (competence) para entregar el mejor servicio posible. Quédense con este concepto de Competencia, que enseguida vamos con él.

Resumiendo, este punto, para tener el máximo éxito en la satisfacción del cliente con el producto o servicio entregado (delivery), la organización debe analizar minuciosamente su aptitud, y sus dos capacidades (la actual y la idónea).

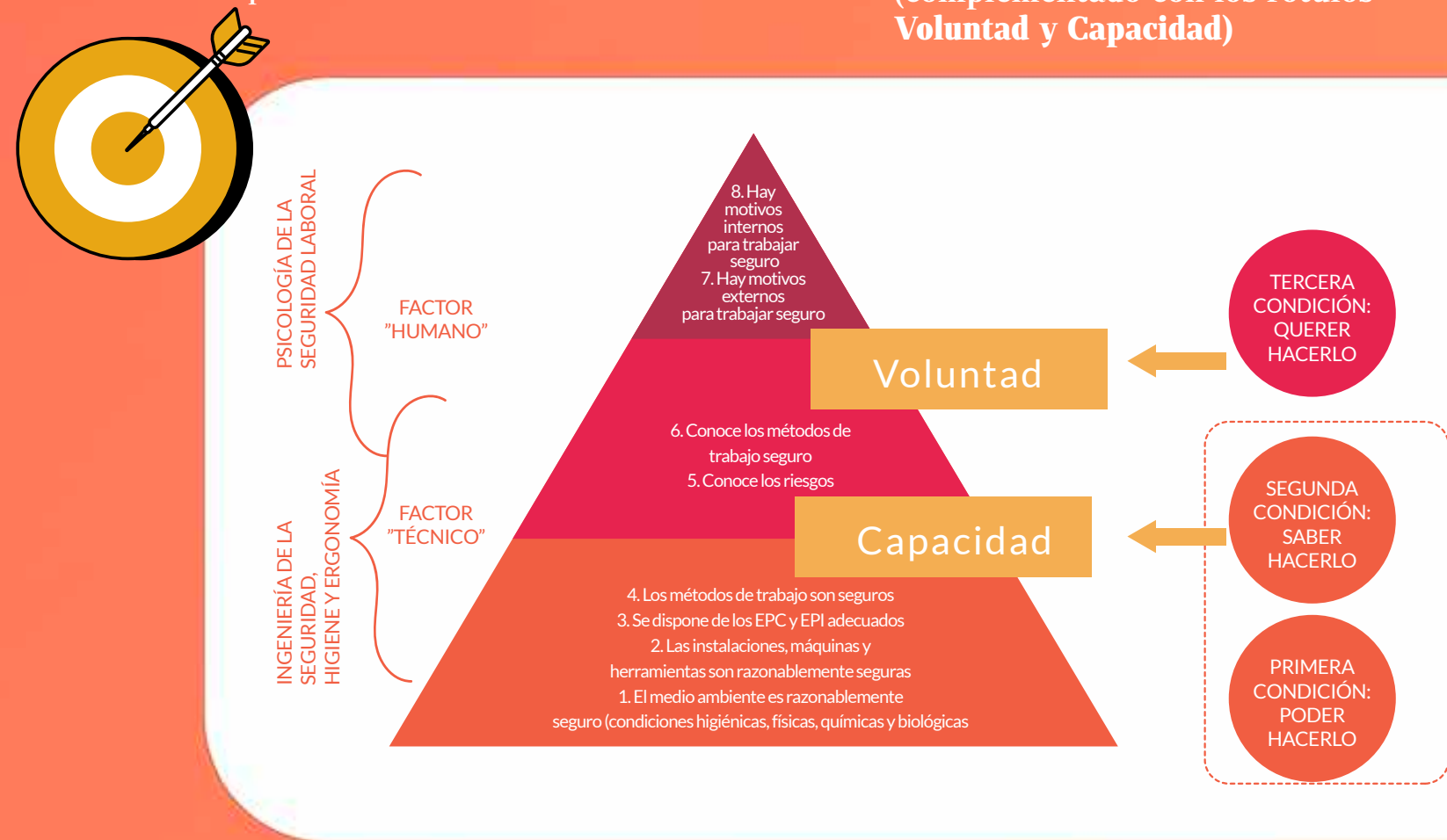
3.- Lo que nos trae a colación el tercer enfoque crítico de hoy: las **Competencias profesionales**, foco de muchas articulaciones didácticas que han mejorado de forma exponencial los entornos pedagógicos a todos los niveles (desde preescolar al nivel universitario).

Simplificaré mucho al decir que una competencia supone asegurar tres verbos de acción: a) poder, b) saber y c) querer. Véase el gráfico del profesor Meliá (5) en el que aparecen estos tres verbos de acción en su jerarquía real, y aplicados a la Seguridad laboral.



Pues bien, el uso del término Capacidad que hacen los tres autores comentados

Modelo Tricondicional de JL Meliá (complementado con los rótulos **Voluntad y Capacidad**)



Al confundir una Competencia (tres factores) con una mera Capacidad (dos factores) ellos están asumiendo, ignoro si de forma deliberada, que la **voluntad de actuar** siempre existe.

Es posible que eso se pueda asumir en el contexto de lo nuclear (¿quién se imagina querer sabotear un proceso de fisión?) o lo militar (¿cómo no va a querer un soldado ganar la batalla?) pero es demasiado simplista pensar que sucede lo mismo en el contexto de la Seguridad y Salud.

En mi opinión, el aumento evidente en la accidentalidad laboral global en esta etapa pospandemia correlaciona directa y positivamente con el incremento del trabajo precario en todo el mundo. A mí lo que me preocupa es, precisamente, esa ausencia de la necesaria “Voluntad de Acción” del lideraz-

go (directivos y gerencias) en tantas corporaciones y grandes empresas que, con honrosísimas excepciones, muestran una violación flagrante de su propio Código Ético (si lo tienen). Parece que muchas gerencias prefieren pagar las compensaciones a las familias de sus muertos y heridos (incluyendo las multas y sanciones, y la pérdida de su imagen de marca) antes que atender a sus obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales.

Pondré un ejemplo extremo (por lo especialmente sangrante) de lo que digo: el Mundial de fútbol de Catar, que se celebrará en este país árabe a finales del año 2022. Según publicó The Guardian (6), unos 6.500 trabajadores han muerto desde 2011 en la construcción de los estadios donde se celebra-

rá dicho campeonato. Los trabajadores eran todos extranjeros, de diferentes nacionalidades: India, Pakistán, Nepal Bangladés y Sri Lanka.

Las mismas nacionalidades de trabajadores que, según Amnistía Internacional (7) continúan hoy en día trabajando y malviviendo en condiciones de explotación laboral fehaciente.

Y todo ello, en un país reconocido como líder en la gestión de sus concurridos aeropuertos (su control de tráfico aéreo es reconocido como excelente) y una sobresaliente gestión de la seguridad en el complejo transporte marítimo de petróleo y gases licuados.

La conclusión es sencilla para una mirada objetiva: en un caso no existe voluntad (sector nacional de la construcción, con operarios exclusivamente foráneos) y en los otros sí (transporte marítimo de petróleo-gas como

fuerza primordial de entrada de divisas y transporte aéreo de turistas para promocionar internacionalmente el país y darle una “segunda vida” más allá de los combustibles fósiles).

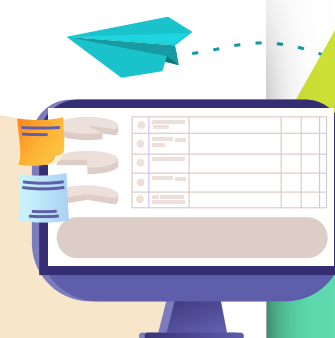
En mi opinión, la solución para este problema de ausencia de Voluntad de Acción de las gerencias va más allá de un organismo o agencia reguladora internacional más exigente e intervencionista. Por un lado, habría que rechazar estos neovocablos (como el de la Capacidad) que solo sirven para tergiversar la realidad de las empresas al infrarrepresentar la importancia de la Voluntad de Acción de las Gerencias. Y, por otro, siendo este bastante más complicado, conseguir que la solidaridad internacional promueva el dejar de valorar de manera diferente la vida de una persona en función de su nacionalidad.

Ya sé que es una obviedad pero, hoy por hoy, no todas las vidas humanas valen lo mismo...

**Poder.
Saber y
querer**



ACCIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE SEGURIDAD



1. Establecer una estrategia y visión atractiva de la seguridad.

2. Persuadir a los demás para que sigan la visión de la seguridad.

3. Influir en campo para que los colaboradores se vuelvan más seguros.

4. Reconocer las buenas prácticas en seguridad.

5. Enviar señales que refuercen el mensaje de seguridad.

6. Asumir el liderazgo y demostrar el compromiso en seguridad.

7. Dar trato justo a los colaboradores ante fallos y errores en seguridad.



Elaborado por: César Augusto Herrera S
Ph.D en Innovación y Tecnología
Director y Editor Revista HSEC Innovation.
cesar.herrera@hsecinnovation.com · www.hsecinnovation.com



Observaciones y conversaciones: retos en las estrategias para influir en la cultura de la seguridad



Colombia

Ricardo Montero Martínez

Profesor y Consultor de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas. Más de 30 años enseñando gestión de SST. Director del programa de especialización y maestría en SST de la UAO. Autor de libros, artículos y ponencias sobre gestión de la seguridad.

En nuestra experiencia de ayudar a un número de compañías en la mejora de su cultura de la seguridad, hemos aprendido empíricamente, que con independencia de la métrica con que se quiera caracterizar la cultura o el clima de seguridad, (discusión teórica hoy no resuelta), quizás lo más importante es lo que viene después de la medición, que sólo caracteriza al momento en que se hace, o al menos al período de tiempo anterior al que se hace la medición.

Lo que viene después es tratar de influirla y cambiarla, con la esperanza de mejorarla, con la esperanza a su vez, de que disminuyan los accidentes en la organización. Dentro del sinnúmero de posibles estrategias de intervenciones, la observación y las conversaciones tienen un lugar muy destacado. Parece fácil: ver y hablar, a fin de cuentas, está en el “sistema operativo” de todos los humanos, pero en nuestra experiencia, no es tan fácil que sea realmente útil en el contexto organizacional y menos vinculado a la seguridad. Fácil es colocar una guarda, o un sensor que mida una condición peligrosa, que se trasmita a un PLC y éste dé la orden a un actuador de que se accione y ocurra una parada de emergencia. Pero observar bien y conversar influyéndose ambas partes, eso es más difícil, mucho menos se vuelve consistente.

Cuando observamos, a los humanos nos es muy difícil no juzgar lo que vemos, y el juicio va siempre unido a nuestros modelos mentales del por qué de lo que ocurre. Nuestros modelos mentales a veces fallan en el mundo físico, y nos hacen interpretar de forma irreal los fenómenos. Por ejemplo “en un plano horizontal, un cuerpo se detiene cuando dejan de empujarlo”, puede que sea una afirmación verdadera a nuestros ojos, pero no es la causa real de la detención del cuerpo, lo cual se debe a otra fuerza física diferente a la de empuje, por tanto, la afirmación es falsa. Entonces, ni que decir de los modelos mentales cuando se trata del mundo de los comportamientos de las personas. Usualmente hay que desaprender lo que muchos dan por cierto, respecto a los comportamientos inseguros.

La interpretación simple, pero conveniente por mucho tiempo, del muy famoso axioma de Heinrich que plantea: “las acciones inseguras de las personas son responsables de la mayoría de los accidentes” que se traduce a: “las acciones inseguras de los trabajadores que se accidentan son responsables de la mayoría de los accidentes” (en 30 años de preguntarles a cualquier audiencia de no especialistas, siempre lo han interpretado así), hay que des-aprenderla, y no es fácil.

La asignación de responsabilidad a los que cometen una acción insegura, más allá de una percepción organizacional, es una percepción que se trasmite a la interpretación de la responsabilidad por el comportamien-

to de la persona que lo realiza, especialmente si es inseguro, y especialmente si tuvo consecuencias negativas para el que se comporta. “Se lo buscó”, “eso no me pasaría a mí”, son defensas cognitivas que estructuran la mayoría de las personas para no alarmarse por su seguridad cuando conocen de los casos, aún cercanos, y poder creer que tienen el autocontrol suficiente para evitar una lesión a ellos mismos. El problema es que esta forma de pensar no nos mueve a la acción para protegernos, y mucho menos, para proteger a otros.

Ya desde hace tiempo es aceptado que los accidentes son de origen organizacional, bueno, aceptado en la teoría, más ¿en la práctica? ¿De qué sirve una observación, si su interpretación es la misma que se hacía en los años 30s del pasado siglo, cuando se empezó a tratar de explicar el fenómeno? Adicionalmente, todo el sistema que se estructura tiene la característica de ser “no emocional”, todo se convierte en números, las personas se convierten en objetos y se habla de “modificación del comportamiento”, a los objetos, a los que no vemos en sus verdaderas dimensiones, y que simplificarmente solo reaccionan a los refuerzos negativos y positivos. Y claro, los “objetos” se dan cuenta perfectamente que son tratados como tal y reaccionan consecuentemente de una manera en que la participación y el compromiso se convierten en una meta lejana Este proceso puede tener variaciones, pero sus manifestaciones son bastante comunes.



Por tanto, hay que enseñar nuevos modelos mentales de cómo suceden los accidentes, y cómo reacciona el ser humano ante los múltiples factores que influyen en su comportamiento, entre ellos y muy efectivamente, las conversaciones que suceden, o no suceden, sobre cómo comportarse respecto a la seguridad.

Los modelos mentales nuestros tienen un vínculo muy estrecho con nuestro lenguaje. Los códigos del lenguaje que usamos al tratar de influir en seguridad casi nunca están relacionados con las palabras “ayuda”, “cuidado”, “asistencia”, “ética”, etc., y cuando lo están se dirigen más al individuo: “autocuidado” por ejemplo, y aun así, nuestra experiencia es que esas palabras pueden estar en el lenguaje académico, en el discurso general de un directivo, pero rara vez se usan en las conversaciones entre iguales o entre alguien que observa y que después retroalimenta.

Hay que tener en cuenta que las personas no son robots, no reaccionan solo a estímulos externos positivos o negativos, que la forma en que se motivan es más compleja, estando el propósito y los significados de los actos, mucho más cerca de la motivación que el reforzamiento positivo y menos

del negativo, que también la motivación tiene que ver con tu posibilidad y habilidad de controlar el contexto en que se desarrolla tu actuación, así como que las metas e instrumentos de su control (ejemplo los famosos KPIs) que les son impuestos de forma inconsulta por alguien superior en cargo, nunca terminan funcionando adecuadamente para los que tienen que cumplirlos.

En materia de seguridad, todo lo anterior tiene más significado que, por ejemplo, en materia de producción o de calidad, ya que las organizaciones no se crean para garantizar la seguridad, sino para garantizar la producción/servicios y la calidad, todo lo que se haga respecto a estas últimas es perfectamente natural, en cambio lo que se haga por la seguridad tiene que ser efectivamente intencional. Se necesita para alcanzar un buen desempeño, de la colaboración de todos en la organización, pero, ¿cómo se les habla?, lo cual ciertamente expresa. ¿cómo se les trata?.

Enseñar estos temas a los que conversan (no solo a los jefes, sino a todos), es un reto que sin lugar a duda deberíamos tener todos los que intervenimos en seguridad. En otro artículo profundizaremos un poco más en los cómo lograrlo.



6 comportamientos de liderazgo que impactan la cultura de seguridad



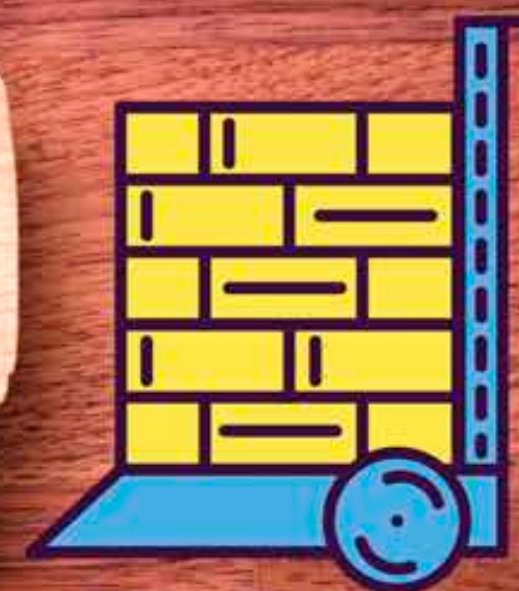
Elaborado por: César Augusto Herrera S
Ph.D en Innovación y Tecnología
Director y Editor Revista HSEC Innovation.

HSEC Innovation

cesar.herrera@hsecinnovation.com · www.hsecinnovation.com

LA CULTURA DE SEGURIDAD

¿Un traje nuevo que debemos usar?



Venezuela

Antonio Miguel Attias Rodis

Ingeniero Civil (1979). Magister Scientiarum (1984) y Master of Engineering (1998). Consultor, profesor de posgrado, conferencista y coach internacional en materia de Liderazgo y Desarrollo Organizacional, y Sistemas de Gestión de la Seguridad, Salud y Medio Ambiente.



Algunas de las expresiones más comunes en el mundo de la seguridad y salud laboral, tienen que ver con la Cultura de Seguridad. Escuchamos frases como éstas: “Lo que pasa es que en esta empresa no hay Cultura de Seguridad”, “El accidente ocurrió debido a una pobre Cultura de Seguridad”, “Si mejoramos la Cultura de Seguridad, todo mejorará”, y así por el estilo (Dicho sea de paso, no existe eso de que “no hay” Cultura de Seguridad. La Cultura existe, “es”, siempre la hay. El hecho de que no sea buena o no nos ayude a mejorar, es otra cosa, pero aun siendo pésima, existe, y ese es otro drama sobre el cual podríamos conversar en otra oportunidad)

Volviendo al concepto de Cultura y para comprender mejor de que se trata, creo necesario presentar una frase de Kluckhohn y Kroeber (Citado por Silva Santisteban): “La Cultura, es para la antropología, como la noción de gravedad para la física, de enfermedad para la medicina o de evolución para la biología, es decir, la piedra fundamental alrededor de la cual se estructura el contenido de toda una ciencia”.

Esto quiere decir que la Cultura va más allá de ser algo importante y necesario, es algo esencial para el humano. Lo explicaríamos de esta forma: Todos los animales nacen con las características necesarias para sobrevivir en el medio en el cual les tocó nacer. Los humanos no tenemos esa fortuna. Necesitamos aprender y desarrollar muchas y variadas competencias (que comprenden conocimientos y habilidades) para poder sobrevivir y es allí donde la cultura cobra un valor inmenso, porque pasa a ser vital para desenvolvernó y poder vivir en un mundo al cual debemos adaptarnos, y es ella la que nos da “esas competencias y los conocimientos y habilidades” que requerimos para la vida y el desarrollo. En palabras más sencillas, somos el único animal que debe aprender a vivir, a sobrevivir y a convivir.

Ahora bien, si eso es lo que entendemos por Cultura, entonces cuando hablamos de “Cultura Organizacional”, nos estamos refiriendo a “esas competencias” que requerimos para poder desempeñarnos adecuadamente y acorde a los esperado, dentro de nuestra organización, y si lo llevamos a la Cultura de Seguridad, podríamos decir que son “esas competencias”, vitales y esenciales, para “desenvolvernó y desempeñarnos con seguridad” dentro de las organizaciones

Hay una expresión de Clyde Kluckhohn, que define la Cultura de una manera muy didáctica: “La cultura es algo que el hombre viste para poder vivir en el

mundo”. Parafraseándolo, podríamos decir que la Cultura de Seguridad es lo que el trabajador viste para poder laborar, con un alto grado de confianza, integridad física y bienestar, dentro de la organización donde se desempeña. Interesante concepto para quienes laboramos en Seguridad y Salud, porque nos invita a pensar que para lograr la operación segura, es necesario darle a todos los involucrados en esas operaciones, lo que llamaríamos, en sentido figurado, la vestimenta adecuada.

Esa vestimenta, lo que debemos vestir todos en la organización, es nuestra cultura, pero no perdamos de vista varias cosas: En primer lugar, al ser la cultura algo esencial, entonces eso que uno viste no es un simple traje.

Es como una piel. Se adhiere a nuestro cuerpo y podríamos decir que es parte de él y por ello, no es fácil vestirse con ese traje nuevo (la Cultura Organizacional) porque primero debemos despojarnos del traje que traemos puesto actualmente, que es nuestra propia cultura y es, en resumidas cuentas, una piel adherida a nuestra vida y que tiene años allí. El trabajo de cambio de vestimenta no es fácil, no se logra en un tiempo corto y requiere la voluntad y conciencia de quien debe cambiar de traje.

Un segundo aspecto a considerar, nace de ese punto mencionado en la frase final: es el hecho de que al ser una vestimenta o algo que uno viste, quiere decir

que es una elección ante las posibles vestimentas que se debe vestir. Esa decisión la toma alguien cuando ve que ese nuevo vestido es mejor, de mayor calidad, o más confortable o hasta más hermoso que el que viste actualmente. La decisión de adquirir la Cultura de Seguridad de la Organización, no la decreta la empresa, sino que la toman los trabajadores, al darse cuenta que es un traje mucho mejor que el que traen. Pero deben darse cuenta. Lo que los convencerá de cambiar de traje, no es lo que le digamos o lo que coloquemos en nuestra página

en internet, sino lo que viven día a día en la empresa, el trato, las conductas, las acciones, la facilidad para trabajar, el denominado: Buen Clima Organizacional.

Otro punto a analizar, es que también hay una cultura propia de cada empleado, o sea, cada empleado trae su propia vestimenta, la cual está llena de parches y remiendos que genera la sociedad donde se desenvuelve y el lugar donde nació, y esa vestimenta debe ceder el paso ante las nuevas ropas que les ofrece la empresa. Y eso no es tarea fácil.

Cada trabajador trae una cultura desde su casa, de su lugar de origen, su comunidad, su escuela, las creencias de su familia. Y no necesariamente coinciden con los de la empresa. Por eso insisto en que esa vestimenta que el trabajador se pone, está llena de remiendos y parches y la cultura de la empresa, no debe ser un parche más. Debe ser una

vestimenta nueva, totalmente nueva. Por esa razón no es tarea fácil, porque nadie quiere desprenderse de las ropas que, mal que bien, le han dado cobijo y calor durante toda su vida para pasar a ponerse algo nuevo, desconocido y misterioso, y menos aún, si lo que percibo en el día a día no me resulta apetecible y deseable.

En resumen, esas ropas, ese nuevo vestido, o mejor dicho, la Cultura de Seguridad, debe ser transmitida por la alta dirección como parte de su deber y además por los otros trabajadores con mayor antigüedad hacia los compañeros de labor. Lo que debemos asegurar es que sean ropas nuevas, que estén al alcance, y que sean tan bellas, cómodas y agradables, que la decisión de utilizarlas sea fácil de tomar.

Esa transmisión se logra a través de una herramienta muy importante que llamamos comunicación. El principal medio que utiliza la empresa para comunicar su cultura, es la publicación y difusión en su página web, su intranet, revistas, en reuniones, charlas, etc., de sus valores, políticas, estándares, normas y procedimientos, los cuales llevan impresa la cultura de la organización, para que llegue a cada trabajador y la vaya asimilando hasta hacerla propia.

Pero hay otro medio, una herramienta de difusión que se considera la más poderosa, y ésta es, el ejemplo: "La mejor manera de transmitir la cultura de seguridad es a través de la conducta de los gerentes y supervisores, es a través de su ejemplo". Y si el ejemplo es el mejor, ese viene a ser el traje que cada trabajador sueña con ponerse.

Y entonces, los invito a preguntarse: ¿Cuál es el ejemplo que nuestros gerentes están dando?

TRANSFORMANDO LA CULTURA DE SEGURIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN



Colombia

**Christian
Molina
Montoya**

Gerente de HSE y Riesgos en Cerro Matoso S.A. Ingeniero Mecánico. MBA Ejecutivo. Especialista en Derecho Minero Energético y Desarrollo Sostenible. Especialista en Gerencia de Proyectos. Diplomado en Administración de Riesgos y Seguros Generales. 26 años de experiencia en la industria Minera en las áreas de Proyectos, Mantenimiento, Mejoramiento, Administración de Riesgos.



La consolidación de una cultura de seguridad en una organización es un proceso de mejoramiento continuo de nunca acabar e implica generar un cambio en los paradigmas y comportamientos de los empleados que usualmente las organizaciones pretenden imponer en lugar de propiciar. Es por lo que, en lugar de hablar de un cambio, aunque parezca un asunto semántico, debemos propender por una **Transformación Organizacional**, la cual se fundamenta en el principio básico de que el cambio empieza por uno mismo; si no se es consciente de la necesidad y no se está convencido de cambiar, esto nunca sucederá. De manera que la única forma de generar la actitud y adquirir el compromiso es haciendo que las personas por sí mismas vean que la seguridad es su responsabilidad. Esto significa que la transformación parte de un cambio desde adentro. Regresar sano y salvo a casa debería ser la motivación número uno, pero en la práctica las personas actúan de forma insegura a sabiendas que ellos mismos les pueda causar un accidente. Si no es su propia vida, ¿Qué otro mejor aliciente puede tener para unirse a la causa? La familia es la respuesta, aquel motor que mueve a esforzarse por hacer las cosas y cuyo bienestar se convierte en un objetivo de vida. Apelamos a los sentimientos y emociones para sacar a relucir lo que es más importante en nuestras vidas y preguntarles que les sucedería si ellos faltarán. No podemos desconectar lo que pasa dentro con lo de fuera del trabajo, el entorno familiar de un trabajador y sus hábitos, valores y creencias marcan la forma como se comporta en cualquier lugar donde esté.

De manera que uno de los grandes retos que tenemos las organizaciones es influenciar a los colaboradores para que sus actos desde el punto de vista de seguridad, fuera del entorno laboral sean consistentes con los que demuestra en su trabajo y viceversa. Es muy común encontrar casos en los que pareciera que los trabajadores sufrieran de un trastorno de bipolaridad y son algunos haciendo su trabajo y otros fuera de él. Es por esto, por lo que parte del cambio de cultura organizacional, parte de la necesidad de que todos estemos sintonizados con la seguridad donde quiera que estemos y por ello, las empresas que se destacan en desempeño en seguridad cuen-

tan con programas de seguridad fuera del trabajo que les ayuda a influenciar a sus colaboradores desde sus hogares.

Estando convencida la persona de la necesidad de cambio, se debe unir a ese propósito común que ha definido la empresa y que claramente debe estar plasmado en los valores, en las políticas, en su misión, visión y objetivos estratégicos; no basta con un dis-

curso labios para fuera, sino que debe estar formalmente documentado, divulgado a los empleados y más allá de eso vivenciarlo en cada tarea que se haga.

Es ahí cuando la gerencia en línea debe ejercer liderazgo para que genere un entorno de confianza de manera que las personas se puedan expresar libremente, se sientan empoderadas para detener, reportar y corregir actos y condiciones inseguras, hacer contactos de seguridad con sus pares y jefes y tomar acción de forma proactiva. Desafortunadamente generar confianza en la organización es una tarea nada fácil pues requiere que haya empatía entre todas las partes, que se trabaje en un ambiente donde haya transparencia y un interés genuino en querer que suceda el cambio y que haya un sentido de propósito común. Quizás la única fórmula para lograr esa confianza es generar una conexión con las personas a través de conversaciones sinceras y genuinas en las que se escuchen mutuamente las partes y de esta manera se entiendan los diferentes puntos de vista, para que los vínculos y relaciones se fortalezcan y se genere una sinergia que lleve finalmente generar la cultura de interdependencia en la que se cuidan los unos a los otros. De otro lado y como se mencionó anteriormente, es imprescindible generar espacios de diálogo con los colaboradores para atender sus inquietudes, saber cómo piensan, cuáles son sus creencias, intereses y preocupaciones en su puesto y lugar de trabajo y escuchar sus sugerencias dando retroalimentación en lo que sea pertinente. Una vez estos lazos se hayan fortalecido, es necesario dejar claras las expectativas respecto a lo que se espera de los colaboradores de manera que se concrete el compromiso de las personas a través de sus acciones, aterrizando las responsabilidades y metas propuestas.



Habiendo sentado las bases, los líderes de la organización deben pasar al frente para mostrar el camino a recorrer y hacer realidad el cambio. En este viaje, es clave que la gerencia en línea haga acompañamiento a la gente a su cargo para observar en campo su actuar, sus comportamientos, marcándoles la senda por la cual transitar, estableciendo lo que se espera de ellos también como líderes y demostrando coherencia y consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

A esto se suma el proceso de comunicación que es un aspecto fundamental que se debe asegurar desde incluso antes de empezar la transformación organizacional, al definirse el caso para el cambio; planteando el por qué y para qué se necesita hacer la transformación de la cultura de seguridad, cuál es el plan por seguir, las métricas que determinarán el éxito y en cuanto tiempo pretendemos alcanzar dichos logros. De otra parte, se necesita garantizar que el mensaje llegue a todos los niveles de la organización, propiciando que los canales empleados sean efectivos y tengan la mayor cobertura. Es usual que las comunicaciones en cascada, es decir desde el más alto cargo directivo hasta el

empleado de menor rango no sean fluidas y oportunas y además se genere un efecto de teléfono roto que se presta para mal entendidos. En la comunicación no basta con publicar y difundir información, sino que es necesario asegurarse que el mensaje que se quiere dar llegue a todos los niveles de la organización para lo cual se requiere que cada líder se convierta en un influenciador e inspirador.

Con todos estos elementos, al final lo que se espera que haya un compromiso absoluto por parte de toda la organización apuntándole al fortalecimiento de la cultura de seguridad, partiendo de un ambiente laboral propicio que permita consolidar la confianza entre empleados y directivos, los cuales, unidos bajo un propósito común y con sus roles y responsabilidades claras, cada uno, convencido y motivado por los resultados esperados de dicha transformación, ponen su grano de arena para auto cuidarse y cuidar a sus compañeros a través del cumplimiento de todos los protocolos y procedimientos con disciplina operativa, la toma de acciones oportunas y la aplicación de disciplina operativa.



Figura 1. Bases y Pilares para una cultura de seguridad sólida

CULTURA DE EXCELENCIA EN SEGURIDAD Y SALUD CONSTRUIDA DESDE EL LIDERAZGO



Colombia



**Gabriel
Martínez
Ortega**

Gerente SST Minesa. Ingeniero mecánico. Especialista en Gerencia SST. MBA. Maestría en gestión de la industria minera, Máster en Dirección de RRHH y Especialización en Derecho Ambiental. 28 años de trabajo en 3 grandes multinacionales del sector minero y de la construcción.



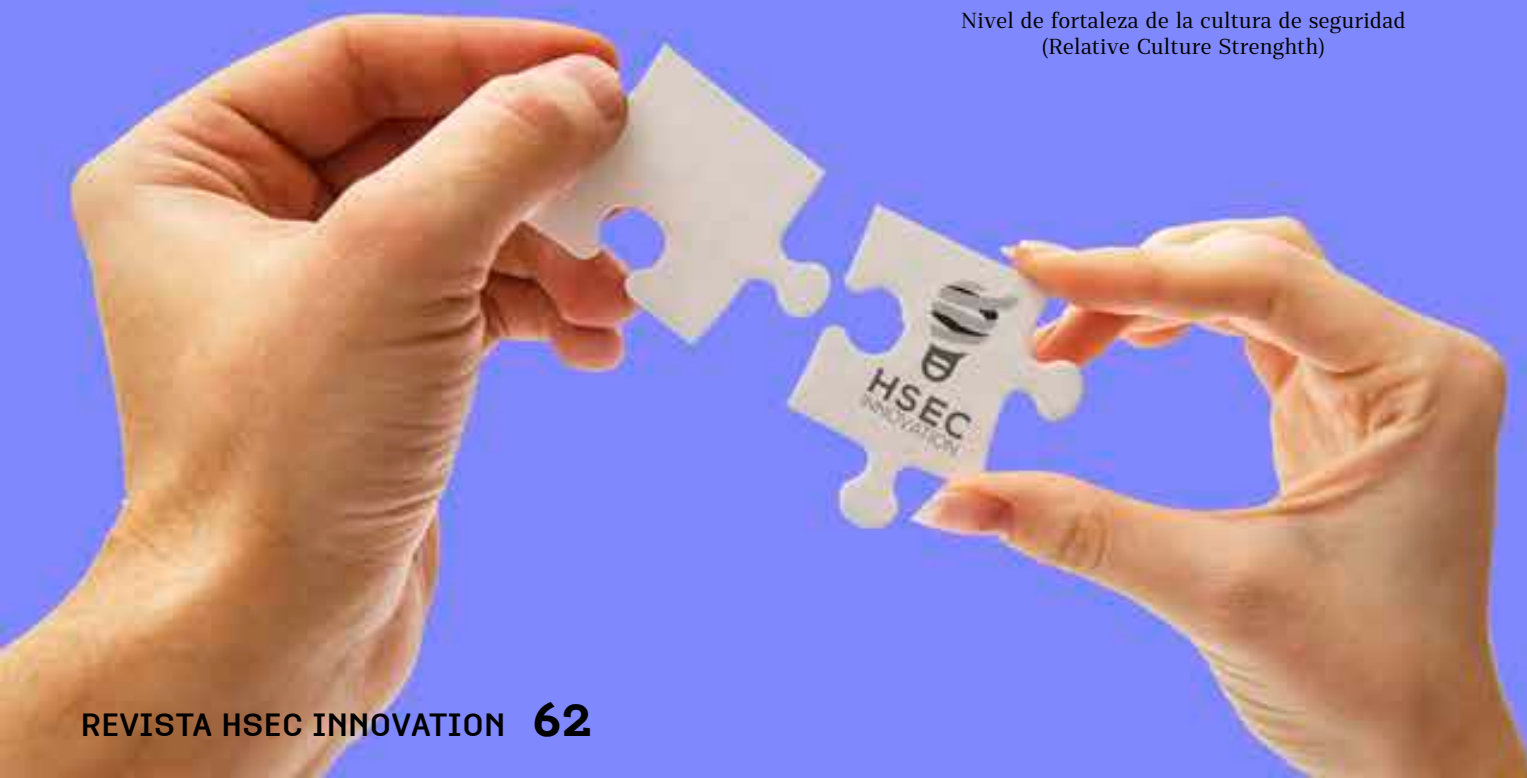
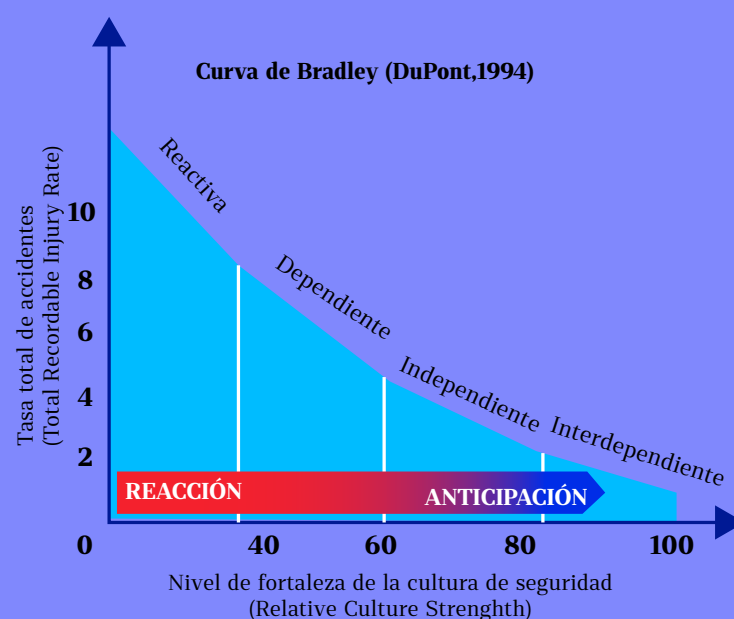


La prevención de accidentes y enfermedades es una de las mayores preocupaciones de las empresas y diferentes tipos de organizaciones a nivel mundial, y aunque los riesgos siempre han estado presentes en el desarrollo de cualquier tipo de actividad, la gestión de estos ha tenido una evolución positiva a lo largo de la historia.

La gestión efectiva de la seguridad y salud está directamente relacionada a lo que se conoce como la cultura de seguridad en las organizaciones, concepto que viene siendo estudiado desde hace varias décadas y cuyo difusión empezó a tomar relevancia infortunadamente después de grandes tragedias a nivel mundial, como fue la del accidente nuclear de Chernobil, ocurrido el 26 de abril de 1986, y que causó el fallecimiento de un número elevado de personas debido a la explosión inicial de la planta nuclear y las enfermedades posteriores debido a la exposición de las personas a radiaciones letales. En este caso la Agencia Internacio-

nal de Energía Atómica en su informe mencionó la **“pobre cultura de seguridad”** como uno de los factores presentes en la empresa.

Existen diferentes maneras de interpretar el nivel de cultura de seguridad en las organizaciones, pero quizás una de las más conocidas es la curva de Bradley, que permite a las organizaciones comprender en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la consecución de una cultura de seguridad efectiva en materia de seguridad.



En esta curva se puede observar como el nivel de fortaleza de la cultura de seguridad de una organización, puede conducir a una reducción significativa de los accidentes, y por qué no a una eliminación de los accidentes en los lugares de trabajo, bajo una perspectiva en la que consideremos que el Cero Accidentes sí es posible.

A continuación, podemos observar en una aplicación práctica de la curva de Bradley como pasar de una cultura reactiva de seguridad en la que se cree que el “cero accidentes es imposible” a una cultura interdependiente de seguridad con equipos proactivos en donde se considera que la seguridad es una responsabilidad de todos y existe un elevado compromiso por parte de la Dirección de las empresas por lo que “el cero daño y enfermedades” se considera como un objetivo logvable.

Tradicionalmente la cultura de seguridad en las empresas se percibía acorde a las condiciones de orden y limpieza de las instalaciones, al estado de la señalización en las áreas de trabajo y hasta en el uso adecuado y permanente de los elementos de protección personal por parte de los trabajadores.

En la actualidad este panorama ha cambiado, por lo que ahora la implementación exitosa de una cultura de excelencia en seguridad en las organizaciones, depende en gran medida del elevado y genuino compromiso por parte de la Alta Dirección y el trabajo permanente y enfocado por los líderes de la organización, quienes se encuentran en los diferentes niveles de la empresa y que pueden pasar desde los altos directivos, para quienes es una responsabilidad primaria, las gerencias medias, los supervisores y hasta llegar a miembros de brigadas de emergencias y comités de seguridad, o también cualquier trabajador que a través de su conocimiento y experiencia haya podido interiorizar la importancia del cuidado de la vida para sí mismo y para los demás.

Definitivamente la experiencia nos ha demostrado que, para lograr significativos y sustentables resultados en seguridad y salud, la **“Clave está en los líderes”**.

ETAPAS EN LA CULTURA DE SEGURIDAD



Avanzar hacia la construcción de una cultura de excelencia en seguridad requiere de trabajo, esfuerzo, persistencia, y en especial de una visión clara enfocada al logro de cero accidentes y cero enfermedades.

Algunas acciones importantes que debe seguir la Dirección de una empresa para lograr una cultura de excelencia en seguridad y salud son:

- Asegurar la alineación de la estrategia de prevención de accidentes y enfermedades con la estrategia general del negocio.
- Garantizar la disponibilidad de recursos para la implementación de los planes de acción derivados de la estrategia propuesta.
- Promover la gestión de la seguridad y salud basada en la identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles.

Desarrollar las prácticas operativas seguras de acuerdo con el tipo de actividades en la organización y los riesgos identificados, dando prioridad a los protocolos para la prevención de accidentes fatales y catastróficos. La preparación para atención de emergencias debe ser una prioridad en la organización.

Promover el reporte de todos los tipos de accidentes, asegurar la investigación de todos los accidentes y garantizar el cumplimiento de los planes de acción para evitar la repetición de los accidentes eliminando la causa raíz de estos.

Visibilizar la higiene industrial y asegurarse de basar los esfuerzos en la prevención de enfermedades con el conocimiento detallado de los riesgos higiénicos y biológicos.

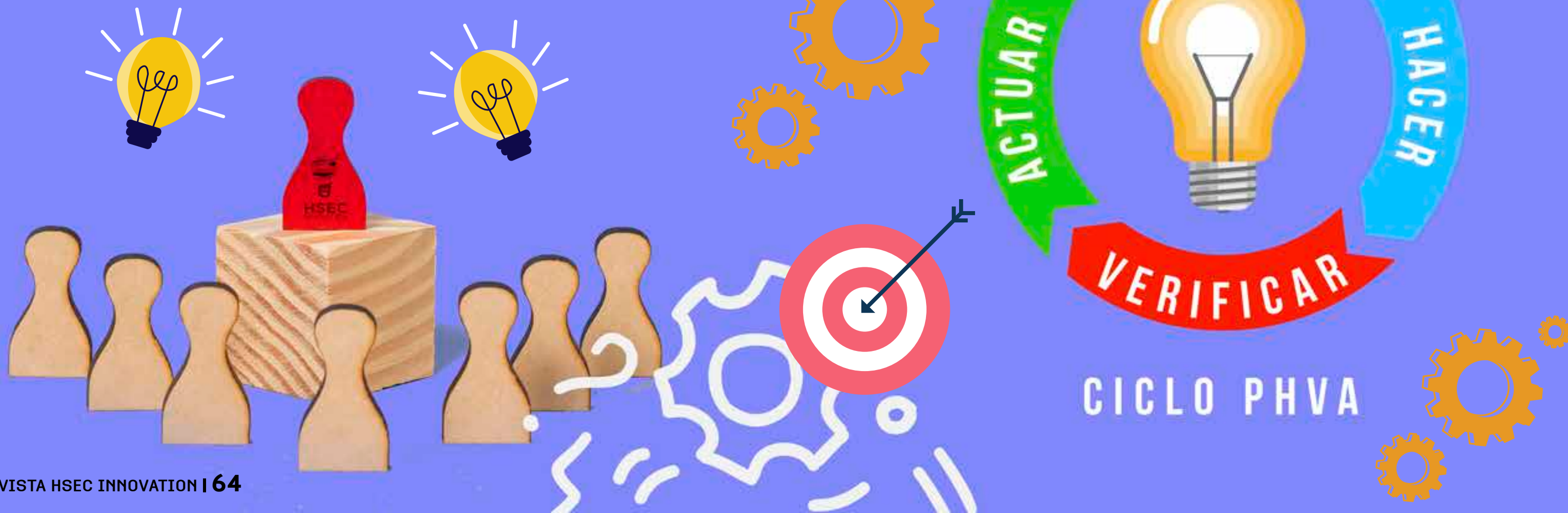
Asegurarse de integrar a la estrategia de seguridad y salud de la empresa, la gestión de los riesgos ergonómicos y psicosociales considerando que en la actualidad se han convertido en riesgos prioritarios bajo las nuevas modalidades de trabajo.

- Priorizar las intervenciones de los riesgos derivados de la seguridad vial, considerando que esta es una de las actividades que generan un elevado número de accidentes con afectación a empleados, contratistas y comunidades en general.
- Asegurar capacitación permanente en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo como en la correcta operación de equipos y realización de procedimientos de trabajo.
- Fortalecer el liderazgo en la empresa y

específicamente, brindar herramientas para formar líderes en seguridad y salud.

- Promover la participación de todos los grupos de interés en los planes y programas para la prevención de accidentes y enfermedades.

- Implementar un programa de inspecciones y auditorías en seguridad y salud con la participación de diversas áreas de la empresa, así como de entidades externas que permitan elevar los estándares de desempeño.





- Asegurarse de evaluar el desempeño en seguridad y salud permanentemente, así como de tomar las acciones correctivas y preventivas acorde a la información suministrada por los indicadores de gestión.
- Implementar la filosofía de la mejora continua en la organización, bajo la premisa que siempre podremos alcanzar mejores y más sustentables resultados en seguridad y salud.

Para lograr lo anterior es imprescindible fortalecer los comportamientos de liderazgo que contribuyan a la construcción de una cultura de excelencia en seguridad y salud enfocada en el fortalecimiento de una organización saludable.

A continuación, podemos ver algunos principios de liderazgo que ayudan a fortalecer una cultura sólida de seguridad y salud en el trabajo:



Fomentar y respaldar el trabajo en equipo que permita encontrar soluciones permanentemente a los problemas de seguridad y salud

Priorizar el trabajo de seguridad y salud en los sitios de trabajo para observar, escuchar y resolver los problemas que suceden en el terreno

Gestionar la seguridad y salud personalmente todos los días

Conocer a los procesos del negocio y a la gente que desarrolla las tareas en la organización

Asegurar que los procesos de comunicación sean los adecuados y suficientes

Asegurar el entrenamiento y la motivación de los colaboradores, tanto directos como externos

Reconocer las buenas prácticas en seguridad y salud en el trabajo

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO PARA FORTALECER LA CULTURA SST

Desarrollar una visión de seguridad y salud alineada con los valores de empresa

Compartir la visión de seguridad y salud con todos los grupos de interés

Posicionar a la seguridad y a la salud en el nivel organizacional que corresponde

Integrar a la seguridad y a la salud en todos los niveles de la organización

Generar credibilidad y confianza ejerciendo un liderazgo a través del ejemplo y de forma activa

Hacer de la rendición de cuentas un proceso frecuente y sistemático

Aplicar disciplina de forma equitativa y consistente



Contratistas: ¿Aliados Estratégicos o Enemigos de la SST?



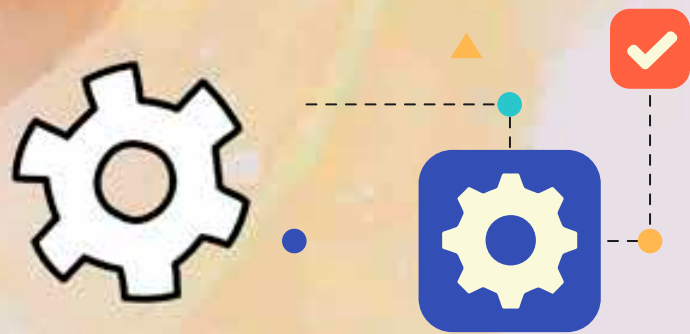
**Roberto
Arellano
Gardella**



Chile

Subgerente de SST en Calidda.
(Perú) Especialistas en Gas
Natural, Gas Licuado de Petróleo,
Riesgos Laborales y Trabajos de
Alto Riesgo.





Todas las organizaciones necesitan y se ven obligadas a trabajar con proveedores y contratistas externos por un día, semanas, meses y años. Pero en la contratación de servicios, la organización es decir la principal, debe asegurar que se controlen los peligros y riesgos que estarán presentes en las actividades de los trabajadores de las empresas contratistas. No siempre estas empresas cuentan con una cultura o un sistema sólido en gestión de seguridad y salud en el trabajo, más bien, tienden a ser reactivos, haciendo que las probabilidades de accidentes aumenten dentro de dichas empresas y por ende afectando a la principal. Es por ello, que los contratistas tienen un rol importantísimo en la seguridad y salud en el trabajo, así como el responsable del contrato y dueños de los procesos de la organización. Una inadecuada gestión de contratistas en SST hará que los objetivos trazados no se cumplan, originando:

- Daños a los activos de ambas partes interesadas.
- Pérdida de productividad por lesiones o enfermedades.
- Incremento de los costos y los plazos de entrega de proyectos o servicios
- Reducción del bienestar del contratista, imagen social y confianza en el mercado.
- Incremento de costos en las primas de seguros de su representada y la principal.
- Incumplimientos legales, procedimientos y estándares corporativos.
- Otros, propios de las consecuencias de los accidentes.

Bajo el enfoque en donde todo accidente se puede evitar (Vision Zero), se deben implementar estrategias para convertir a las contratistas en **Verdaderos Aliados Estratégico de la SST**. Que herramientas podemos utilizar:

1. Acreditación en SST

Previo a la contratación es importante verificar si las contratistas cumplen con la normativa legal vigente y estándares en SST de la empresa contratante. Dentro de esto, se debería tener en consideración como mínimo los siguientes requerimientos de SST: organigrama de SST, programa anual de SST, supervisores, comité de SST, monitoreo de agentes ocupacionales o factores de riesgos laborales, planes de contingencias, manuales, instructivos, procedimientos específicos, permisos de trabajo, matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos por puesto de trabajo, certificados de aptitud médica, registros de capacitaciones, seguros, registro de entrega de equipos de protección personal, documentos de vehículos livianos y/o pesados, política y reglamento interno de SST, entre otros según legislación de cada país y estándares de cada organización.

Además, es importante establecer criterios según el nivel de riesgo del tipo de actividad y/o trabajo a realizar, considerando la duración del servicio. De esta forma, los requerimientos de SST podrán variar por criterio.

También con base a una evaluación previa, se debe definir los bienes y/o servicios que no necesiten requerimientos de SST como por ejemplo pago de alquileres, trámites notariales, impresiones, mantenimientos remotos de sistemas informáticos, otros. Todo esto debe estar documentado y difundido a las partes interesadas.

2. Definición de objetivos y metas en SST

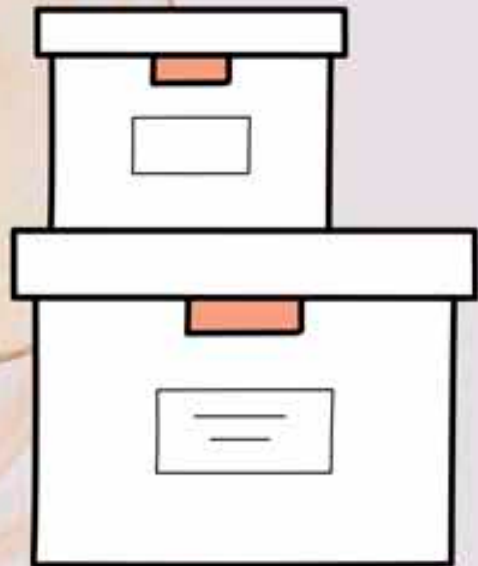
Cada organización define objetivos y metas en materia de SST con base a su desempeño histórico de seguridad debiendo involucrar a las contratistas para que sumen y sientan que son parte de una sola cultura de seguridad, trabajando en equipo para cumplir los objetivos trazados.

En SST, tenemos indicadores reactivos (lagging), los que recogen información sobre los efectos de la gestión de SST para establecer acciones correctivas y/o de control de la seguridad. Dentro de estos normalmente manejamos como indicadores reactivos el índice de frecuencia, índice de severidad, índice de accidentabilidad, entre otros. Lo ideal es anticiparse ante un suceso o incidente para que no ocurra y es cuando entran en juego los indicadores proactivos (leading), los que nos entregan información valiosa y nos permiten anticiparnos a futuros eventos en SST. Algunos indicadores proactivos que podemos considerar son observaciones del comportamiento (inspecciones), divulgación de lecciones aprendidas, reuniones de prevención de accidentes con contratistas, aseguramiento de riesgos críticos, cumplimiento de levantamiento de planes de acción, otros que determine la organización.

3. Liderazgo Visible: Observaciones del Comportamiento

Los directores, gerentes, subgerentes y líneas de mando de las organizaciones y contratistas deben demostrar su compromiso con la SST a través de observaciones de comportamientos acompañando a sus equipos en campo durante las actividades en los frentes de trabajo. Esta práctica permitirá,





conversar sobre aspectos de seguridad con los trabajadores, reconocer los trabajos seguros e identificar oportunidades de mejora como también buenas prácticas en SST, adicionalmente conocerán la realidad de las condiciones en que trabaja el personal, lo ideal es que estas visitas sean del tipo inopinadas es decir sin previo aviso a los profesionales de campo. Todo ello, deberá registrarse, documentarse y sumar a los indicadores proactivos.

4. Evaluaciones constantes de los riesgos

Durante el desarrollo de las actividades, pueden aparecer riesgos que no necesariamente fueron identificados desde un inicio y es importante controlarlos de forma

efectiva. Para ello se pueden ejecutar las siguientes prácticas:

- Concientizar a los trabajadores y supervisores en que deben reportar cualquier desviación en SST para establecer los respectivos controles operacionales.
- Realizar visitas a campo en conjunto con las áreas de SST de las contratistas para identificar nuevos peligros y mejorar la eficacia de sus controles.
- Ejecutar auditorías al sistema de gestión de la SST de las contratistas con base al contrato, normativa legal y estándares de la organización.
- Realizar inspecciones de SST inopinadas para verificar el cumplimiento de estándares.
- Registrar y documentar los hallazgos encontrados.
- Obtener indicadores y tomar acciones en base a datos.

5. Evaluación de Competencias

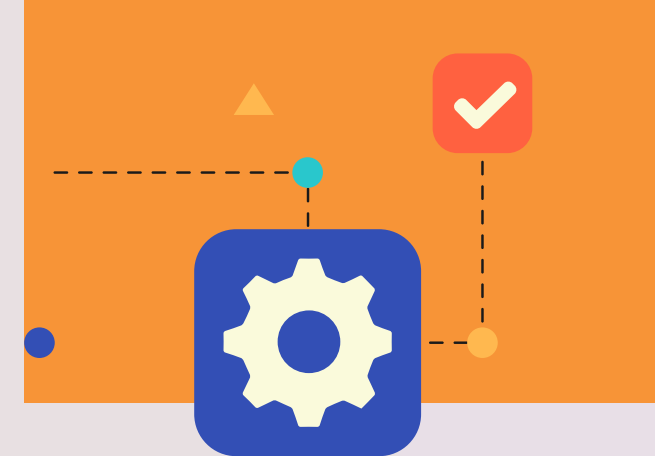
La acreditación de las competencias y aptitud médica de los trabajadores es un factor relevante en materia de SST, con esto aseguramos que el personal designado para ejecutar una actividad o tarea específica es el

idóneo. Bajo este concepto, es importante que los trabajadores anualmente o según corresponda pasen sus exámenes de medicina ocupacional acorde a las actividades que realizan, como también cumplan con los planes de formación específicos y los de ley en materia de SST. En cuanto a los planes de formación se deben tener en consideración:

- El diseño de los programas de formación.
- Necesidades de formación, diseño de los cursos, objetivos generales y específicos de los mismos, metodología de las evaluaciones, público objetivo, competencias y perfil del facilitador, métodos y materiales de la entrega de la capacitación, evaluación de conocimientos, encuesta de satisfacción.
- Otros acordes al diseño y metodología de la capacitación a desarrollar.

6. Reuniones Mensuales con Contratistas

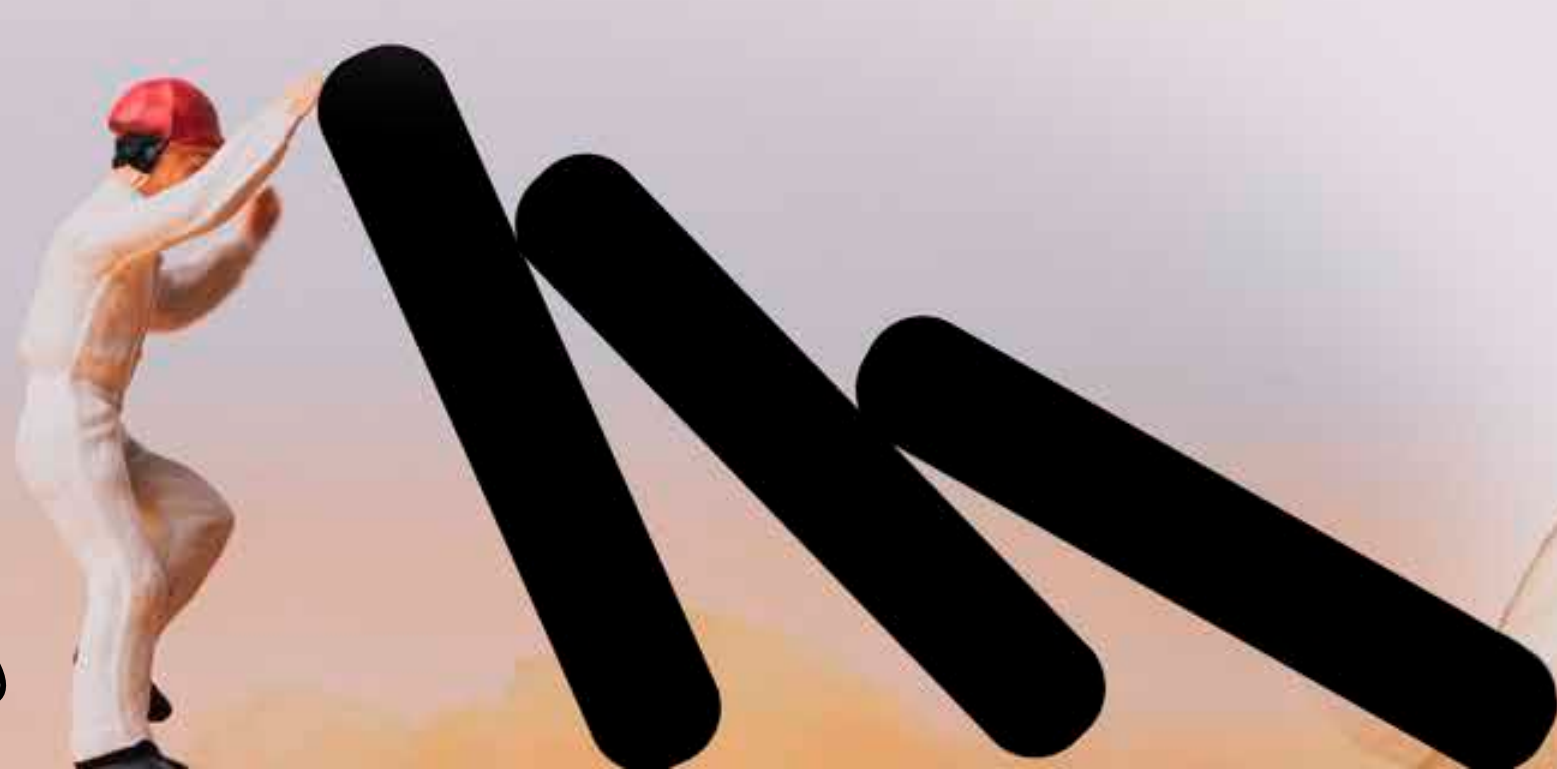
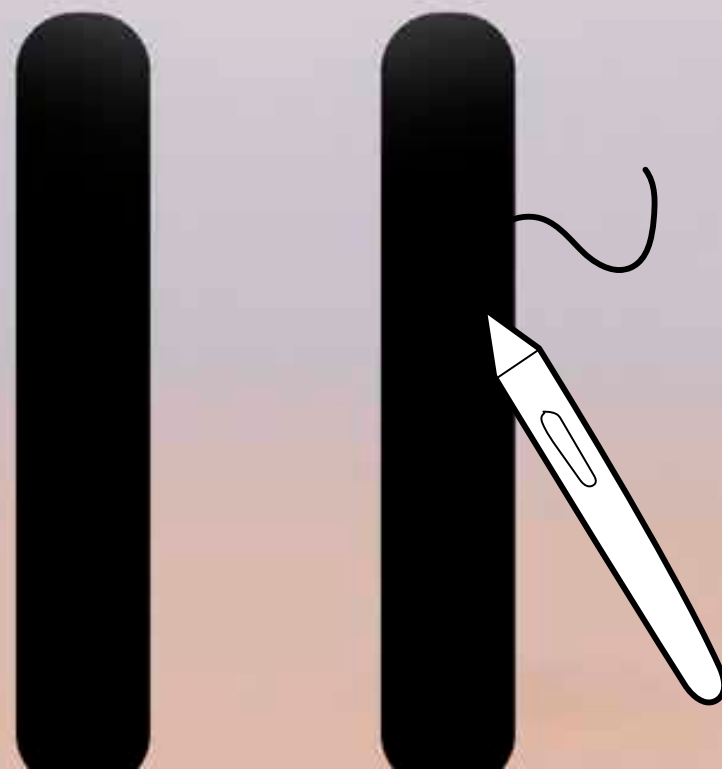
Es una práctica proactiva muy importante que busca a través de estas sesiones resaltar la importancia que tiene la prevención de incidentes y accidentes en las contratistas como también solidificar el compromiso



so de estos con la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores. Temas relevantes para considerar en estas sesiones:

Seguimiento de los Indicadores de seguridad, revisión de los incidentes/accidentes ocurridos, revisión de las lecciones aprendidas, seguimiento del levantamiento de los planes de acción producto de las observaciones de comportamientos, seguimiento a compromisos, otros de interés en materia del cuidado de la salud.

Finalmente, puedo afirmar que las contratistas sí **son Aliados Estratégicos en materia SST**. Sin embargo, lograr esto requiere de acompañamiento constante, asesoramiento permanente, liderazgo visible e involucramiento de las altas direcciones tanto de la principal y la contratista como también el compromiso de las áreas usuarias en velar por la seguridad y salud de todos los trabajadores.



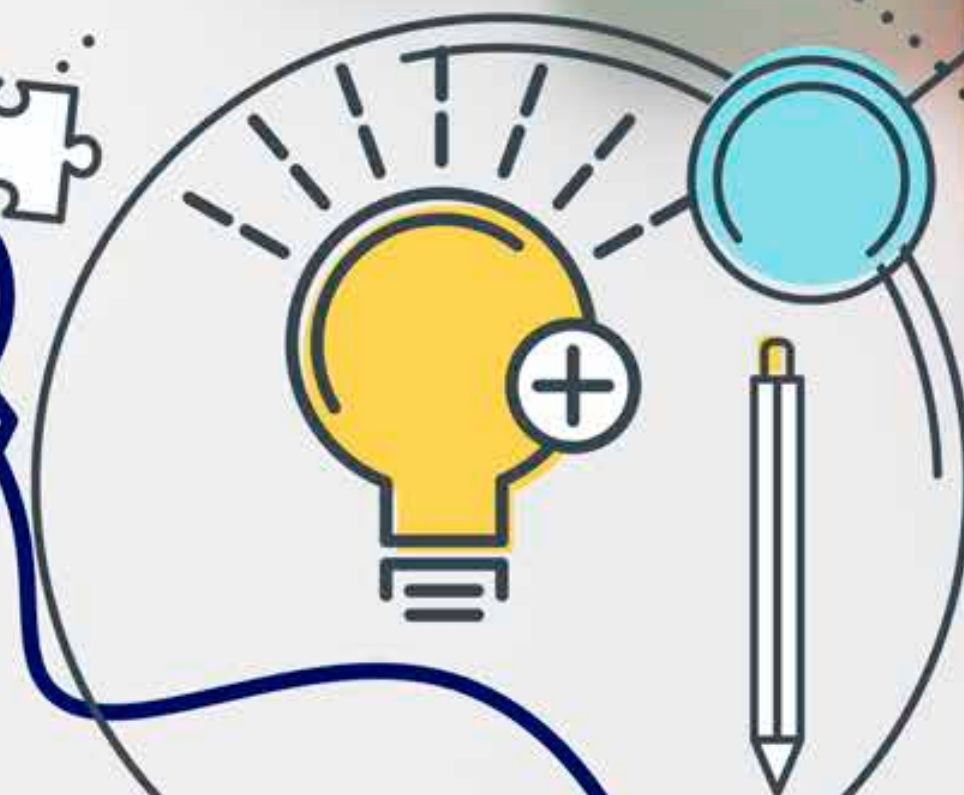
GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y CULTURA EN SST



Colombia

**Noé
Rodrigo
Sánchez**

Consultor Senior HSE Intertek. Ingeniero Industrial. Especialista en SST. Más de 20 años de experiencia en proceso de seguridad y salud en el trabajo.



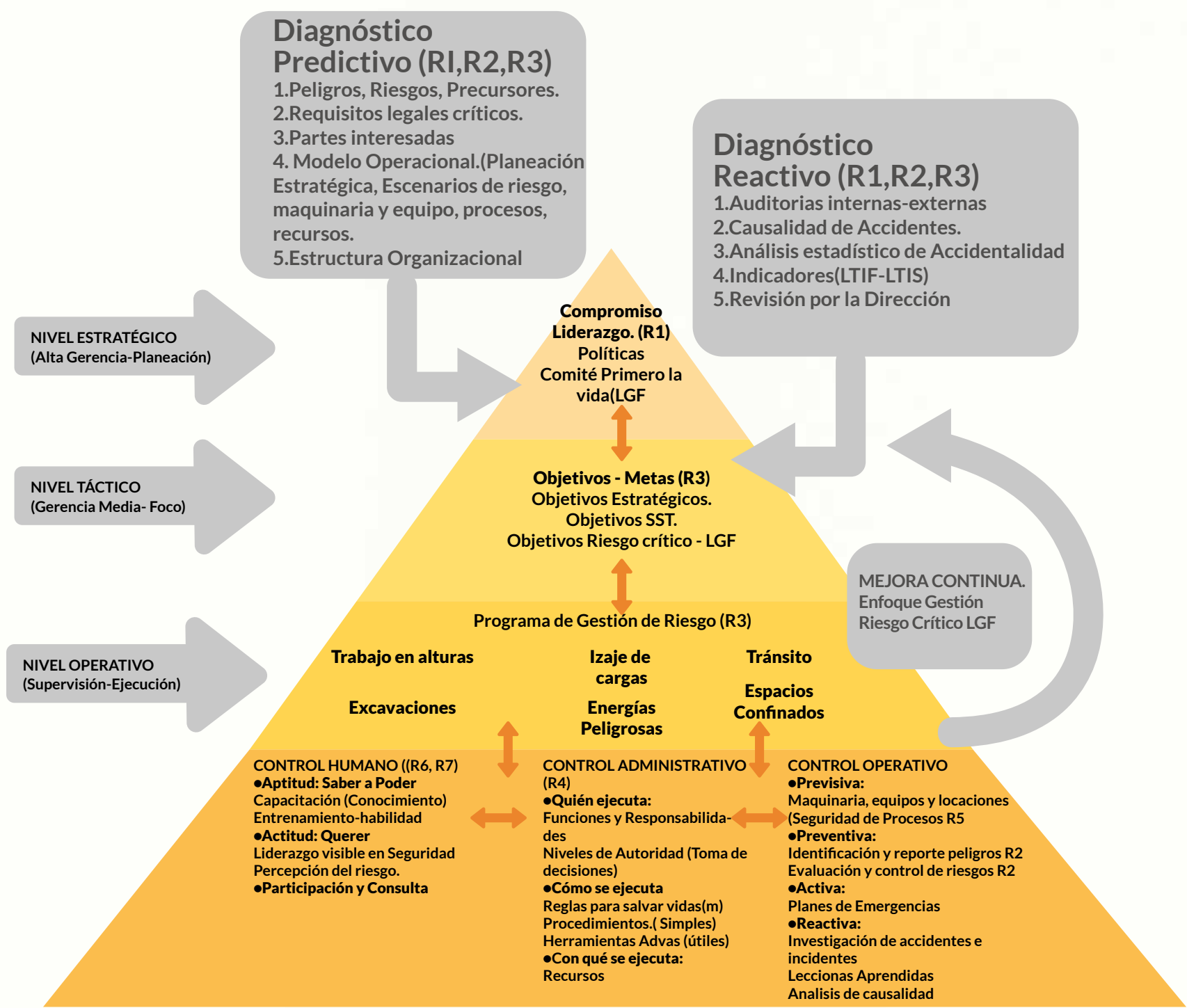
En la actualidad las organizaciones buscan ser responsablemente competitivas y focalizan sus esfuerzos en la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad, siendo esta última de vital importancia, debido a su conexión directa con la gestión integral de los riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades para la continuidad del negocio.

Las organizaciones que incluyan la sostenibilidad a sus iniciativas estratégicas del negocio deben desarrollar un modelo de gestión integral de riesgos alineados al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST y responder al nivel de madurez de la cultura en SST.

Los procesos de transformación cultural en SST se apalancan en el modelo top-Down (arriba – hacia abajo) comprometiendo inicialmente los niveles estratégicos de la organización, los cuales tienen un alto nivel de autoridad y toma de decisión en la gestión estratégica de la SST, sin embargo, es poco probable que una organización transforme la cultura en SST sin gestionar de manera integral los riesgos críticos en SST, los cuales son generadores de condiciones y/o comportamientos (individuales y colectivos) de alto potencial, que representan riesgos graves inminentes (RGI) y que impacta de manera directa el desempeño en la cultura de SST; es en este punto donde el modelo bottom-up (de abajo hacia arriba) contribuye a un mayor empoderamiento y **participación** de los colaboradores en la gestión de los riesgos críticos y su compromiso con la cultura de SST. Por lo anterior las organizaciones deben implementar un modelo de gestión integral de riesgos que responda a un proceso sistemático (PHVA), que involucre a todas las partes interesadas y niveles jerárquicos de la organización, y que contemple tres pilares claves para la transformación de cultura en SST según el ICSI (Instituto de Cultura en Seguridad Industrial); la seguridad técnica (Seguridad de Procesos u operacional), el sistema de gestión en SST y los factores humanos y organizativos.



Este modelo de gestión integral de riesgos involucra los siguientes elementos claves y se relacionan con las siete (7) reglas de oro del modelo VISION ZERO:



- El diagnostico organizacional predictivo – correctivo.
- El desarrollo de fases del modelo gestión integral de riesgos (planificación, gestión focalizada, ejecución y mejora continua)
- La participación de todos los niveles de la organización (estratégico, táctico y operativo)
- La Gestión de los controles humanos, administrativos y operativos en la gestión integral de los riesgos y su relación con los componentes del sistema de SST.
- Mejora continua.

Diagnóstico organizacional preventivo – correctivo.

Como punto de partida para implementar un modelo de gestión integral de riesgos alineado al sistema de gestión de seguridad y salud en trabajo SG-SST, es necesario desarrollar un diagnostico basado en el contexto integral de la organización que analice y revise las variables preventivas; es decir aquellos factores que aun sin materializarse tienen un alto potencial de impactar de manera significativa en uno o varios elementos del sistema de gestión en SST y por otra

parte las variables correctivas que son los factores relacionados con riesgos materializados o resultados medibles que indican un impacto significativo a uno o varios elementos del sistema.

Diagnóstico Preventivo.	Diagnóstico Correctivo
Matriz de peligros y riesgos.	Auditorías internas-externas (No conformidades)
Requisitos legales críticos.	Análisis investigación de accidentes de trabajo
Requisitos de partes interesadas	Análisis estadístico de accidentalidad y ausentismo.
Modelo operacional	Indicadores de resultado, proceso y ejecución.
Estructura organizacional	Revisión por la Dirección
Recursos	Matriz ACAPAM



Implementación fases del modelo de gestión integral de riesgos – Participación de niveles de la organización

Una vez ejecutado el diagnóstico integral de la organización, sigue la implementación de cada una de las fases del modelo de gestión integral, teniendo en cuenta la participación de los diferentes niveles de la organización de acuerdo con su nivel de autoridad en el proceso de toma de decisiones y su impacto en los resultados de la implementación de todos los elementos del sistema de gestión SG-SST.

Nivel Organizacional	Fase del Modelo	
Nivel Estratégico Alta Dirección	Planificación. - Definición de objetivos y metas en SST alineados a los objetivos corporativos. - Definición de Recursos. - Definición de Políticas	Mejora continua
Alta Dirección Gerencia Media	Gestión Focalizada. - Programas de gestión de riesgo prioritario. - Sistema de vigilancia epidemiológico. - Planes de emergencia. - Control de contratistas y proveedores.	
Nivel Táctico. Supervisores y colaboradores	Supervisión y Ejecución - Control Humano. - Control Administrativo. - Control Operativo.	

Es importante resaltar como el modelo asegura su integralidad entre cada una de las fases y los niveles de la organización; así como el papel fundamental que cumple el nivel táctico representado por la gerencia media debido a la conexión que ejerce entre el nivel estratégico (Alta Dirección) y el nivel operativo (supervisores y colaboradores); este nivel es responsable de conocer y comprender las políticas, objetivos y metas del SG-SST, gestionar los riesgos prioritarios y asegurar que el nivel operativo cumpla y ejecute los controles humanos, administrativos y operativos requeridos para la gestión integral de los riesgos.

Gestión de los controles humanos, administrativos y operativos.

La gestión de los controles humanos, administrativos y operativos son la base que asegura el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas definidos en la fase de planeación por parte del nivel estratégico; esto obedece a que estos controles son los componentes claves de los programas de gestión de riesgo prioritario definidos en la fase de gestión focalizada por parte del nivel táctico representado por la gerencia media. A continuación, se describen los aspectos claves que deben ser tenidos en cuenta para cada uno de los factores y que deben hacer parte de los programas de gestión de riesgo prioritarios.

Tipo de Control	Aspectos Claves
Control Humano	Aptitud. Poder - Capacidad física o psicológica. Saber-Conocimiento. Hacer - Habilidad, experticia y destreza. Actitud Querer- Seguridad Basada en el comportamiento. Comunicación, Participación y Consulta. Comités. Gestión del cambio.
Control Administrativo.	Qué Hacer. Definición de normas, reglas de vida. Cómo Hacerlo Definición de procedimientos y manuales. Quién lo hace. Definición de funciones y responsabilidades (nivel de autoridad) Con qué se hace Definición recursos técnicos y financieros.
Control Operativo	Previsivo. Seguridad de procesos. (Maquinaria, materia prima, compras, proveedores, contratistas). Preventivo. Identificación y reporte peligros (TAO, ATS) Evaluación y control de riesgos (SPT, LOTO, EPP). Activo. Planes de emergencias. Reactivo. Investigación de accidentes. Lecciones aprendidas, Análisis de causalidad



Mejora continua.

Cuando se habla de gestión integral de riesgos, este concepto incluye la probabilidad de la materialización de los riesgos. Por esta razón existen herramientas en los sistemas de gestión que permiten identificar de manera preventiva o correctiva desviaciones y oportunidades de mejora que requieren planes de acción que se enfoquen a identificar, analizar y controlar las causas de estas desviaciones que se pueden presentar en las diferentes fases de implementación, niveles jerárquicos o tipos de control; la implementación efectiva de estos planes de acción debe asegurar la evidencia de la mejora continua del sistema de manera integral, mediante la aplicación de indicadores alineados con el sistema de gestión y la planeación estratégica de la organización.

Conclusión

El modelo gestión integral de riesgos se puede resumir como una pirámide que en su parte superior recibe las entradas claves, resultado de un diagnóstico organizacional integral que le permite al nivel estratégico de la organización mediante un proceso de planeación, la definición de los objetivos, metas y políticas del sistema de gestión en SST y que para su cumplimiento el nivel táctico a través de la gestión focalizada lo implementa con los programas de riesgo prioritario ejecutados por el nivel operativo aplicando los controles humanos, administrativos y operativos requeridos para la gestión integral de los riesgos y la mejora continua del sistema. Si este modelo se diseña e implementa de manera sistemática será una estrategia clave que contribuirá a la transformación cultural de SST en las organizaciones.



GESTION POR COMITÉS

**PRÁCTICA DE
GOBERNANZA QUE
FORTALECE LA
CULTURA PREVENTIVA**

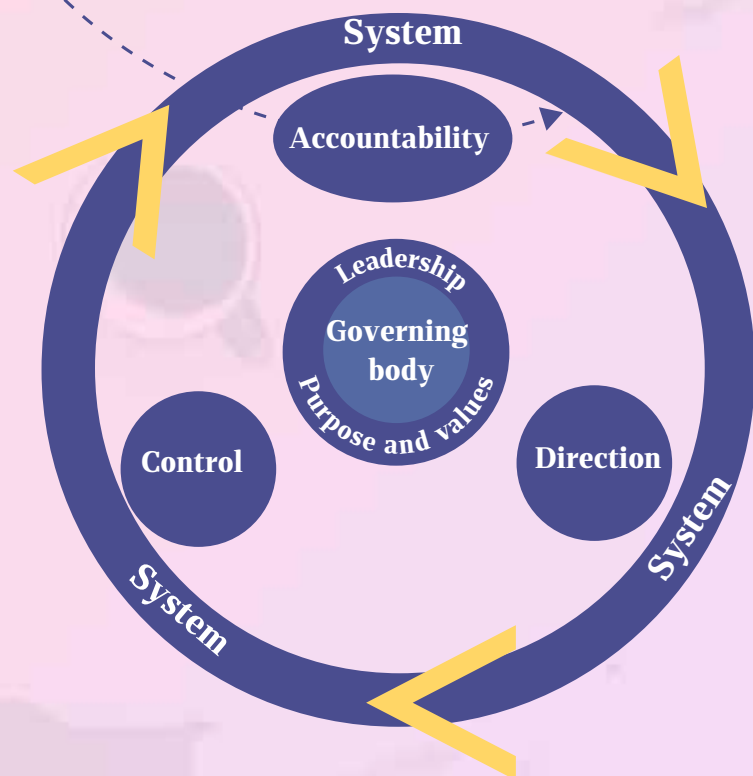


Colombia

**César Augusto
Vallejo Silva.**

Consultor Senior HSE en Intertek. Ingeniero Metalúrgico. Especialista en Gerencia Salud Ocupacional. Magister en Estrategia y Liderazgo. 30 años de experiencia en roles estratégicos y en SST.

En la actualidad las organizaciones buscan tener un ambiente libre de accidentes y lesiones, el desarrollo de una cultura preventiva que mediante buenas prácticas de salud y seguridad en el trabajo se refleje el propósito y los valores de la organización.



El código de buenas prácticas de gobernanza BS 13500:2013 define la Gobernanza como el “sistema mediante el cual toda la organización es dirigida, controlada y responsable para lograr su propósito central a largo plazo”; el sistema es liderado por un gestor o un Comité de Alta Dirección que integra los principios de responsabilidad, dirección y control para crear una cultura de buen gobierno que permita:

- Asegurar que la organización sea responsable ante todos sus grupos

de interés por el cumplimiento de su propósito y valores a través de los procesos de rendición de cuentas, revisión por la dirección y análisis crítico; procesos que permiten evaluar los avances en materia de salud y seguridad en el trabajo, introducir mejoras en el sistema de gestión y generar aprendizaje.

- Traducir el propósito y los valores en políticas y estándares documentados que sean convenientes y que se mantengan actualizados cuando sucedan cambios importantes en el contexto organizacional o cuando se presenten eventos que exceden los límites de riesgo de la organización.
- Establecer y revisar periódicamente mecanismos de control que busquen proteger y mejorar el valor a largo plazo de la organización con medidas de prevención, detección y mitigación de riesgos.
- Garantizar una respuesta adecuada a las desviaciones de los estándares que se identifiquen y confirmar la eficacia de las medidas correctivas ejecutadas. La respuesta debe estar encaminada a corregir o minimizar el impacto actual y futuro, así como tener la capacidad adecuada de gestión de crisis y planes de continuidad del negocio.
- Demostrar liderazgo mediante la inclusión del compromiso con SST en los roles y responsabilidades, definición de estructura organizacional y aprobación de recursos acordes a los objetivos y metas trazadas en la estrategia.

- Crear una cultura de trato responsable para todos los grupos de interés que busque reconocer comportamientos colectivos e individuales y analizar imparcialmente los incumplimientos que puedan derivar en la aplicación de posibles procesos disciplinarios. El concepto se extiende a definir, promover y promocionar mecanismos de reporte de actuaciones inapropiadas sin generar represalias por parte de los representantes de la organización.

Con el fin de materializar estas buenas prácticas de gobernanza, el Comité de Alta Dirección establece espacios formales de reunión donde las partes interesadas informan y hacen seguimiento a proyectos, estándares o aspectos clave de SST. La agenda de reunión es dinámica, planificada y sistemática y pretende abarcar los siguientes temas:

- **Aprendizaje de accidentes y eventos de alto potencial.**
- **Seguimiento a objetivos, metas e indicadores.**
- **Reportes de aplicación de cultura de trato responsable.**
- **Resultados de los procesos de rendición de cuentas, revisión por la dirección análisis crítico, evaluaciones y auditorías.**
- **Informes de gestión de subcomités.**

Experiencias exitosas en organizaciones que ejercen una gobernanza eficaz han incluido también dentro de sus buenas prácticas la conformación temporal o permanente de subcomités cuyo propósito fundamental es esta-

blecer los lineamientos para diseñar, implementar y mejorar los aspectos específicos del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo. Estos subcomités apoyan, dependen y rinden cuentas directamente al Comité de Alta Dirección. Cada subcomité es liderado por un gestor (alta o media gerencia) y cuenta con el soporte técnico de un facilitador del equipo SST y de personal experto en el tema a desarrollar.

Dentro de las funciones específicas que desarrolla un subcomité, se pueden destacar las siguientes:

- Participar en los procesos de análisis crítico, evaluaciones y auditorías.
- Seguimiento a los planes de implementación, estandarización y mejora de los estándares o prácticas del sistema de gestión.
- Acompañamiento en la elaboración y divulgación de lecciones aprendidas.
- Identificación, adaptación y adopción de buenas prácticas (benchmarking).

La gestión por Comités se evalúa a través del seguimiento de indicadores que miden los criterios de conformidad entre planeación y ejecución de las reuniones, la calidad en el desarrollo de la agenda y la participación individual y colectiva del alto liderazgo.



¿CÓMO CREAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN BASADA EN LAS PERSONAS?



paña

**María Ruth
Santana
Jiménez.**

Es graduada en Relaciones Laborales. Especialista en Recursos Humanos y Técnica Superior en PRL en las tres especialidades, Auditora SPRL por el INSST. Es miembro de MIESES y autora de varios documentos, en particular dos guías de reciente edición con el mismo título.

Este artículo, redactado en el marco de la colaboración ASONAP HSE y MIESES, sintetiza varias reflexiones sobre la importancia de la participación de los trabajadores en los procesos de innovación, que afectan todos los ámbitos de las organizaciones para asegurar su sostenibilidad y desarrollarla con efectividad. La seguridad y salud laboral es fuente de innovación en la empresa, así como una condición indispensable para que el proceso se lleve a cabo en todos los niveles

Las organizaciones necesitan la participación creativa de todos sus miembros. Son las personas las que permiten un mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos, adecuándolos a las necesidades de cada organización y reinventando las mejores soluciones para cada situación. Además, las capacidades de los colaboradores hacen viables las nuevas ideas y los proyectos en beneficio de la empresa y de la sociedad.

Pero, es necesario que las personas estén interesadas y motivadas, lo cual depende de la percepción que tengan de sus condiciones de trabajo. Solo cuando esa percepción es positiva, lo que significa que el trabajo les permite aprender y desarrollarse, es posible que la creatividad fructifique. Aunque será fundamental que exista un marco de confianza y libertad que la promueva, al igual que un sistema que la gestione.

Lamentablemente, la mayoría de trabajadores encuentran limitaciones para desarrollar su creatividad en el lugar de trabajo, por lo que, las organizaciones no pueden aprovechar todo el potencial. Los empresarios deberían tener claro que la innovación y la formación continuada del personal, son determinantes en la sostenibilidad de la organización.

La mayoría de las innovaciones resultan de una búsqueda consciente e intencionada de oportunidades de cambio. Existen diversas fuentes a destacar:

a) Los acontecimientos indeseados. Aquellos accidentes e incidentes, errores, quejas, e incluso, fracasos, son magníficas oportunidades para encontrar soluciones. Son momentos de gran sensibilidad para actuar demostrando interés por evitarlos.

b) Las necesidades de las personas y de los procesos. Si se está atento a lo que piensan y sienten los colaboradores en sus puestos de trabajo y a los indicadores de proceso, se dispondrán de buenas oportunidades de mejora. Además, la resolución de tales inconvenientes generará aprendizaje con nuevos conocimientos y motivará a los afectados a seguir innovando.

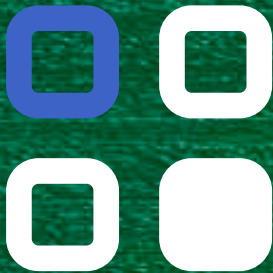
c) Las incongruencias y el azar. Toda incongruencia en la lógica o ritmo de un proceso no es más que la posibilidad de que puedan nacer nuevas oportunidades. El azar puede abrir nuevas perspectivas más allá del pensamiento convencional.

d) La evolución de los sectores y del mercado, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de referencia. Las expectativas de los clientes deben ser objeto de estudio constante, para introducir mejoras competitivas en los productos y los procesos. La Salud laboral y la Sostenibilidad tienen un valor estratégico para la innovación y para el futuro de las empresas.

Las personas son solucionadoras natas de problemas. Estamos guiados por los espíritus de la observación, la curiosidad y la búsqueda, los cuales han sido determinantes en el desarrollo de la humanidad.

La motivación para la creatividad es intrínseca. Surge del propio interés de la persona por su trabajo. Hoy, una organización no se puede permitir tener trabajadores poco implicados con sus cometidos. Por ello, el primer paso para generar espacios innovadores es sentar las bases y crear las condiciones que los hagan posibles. A pesar de las ventajas personales y colectivas de un trabajo creativo, las barreras a la creatividad son múltiples y prevalecen.

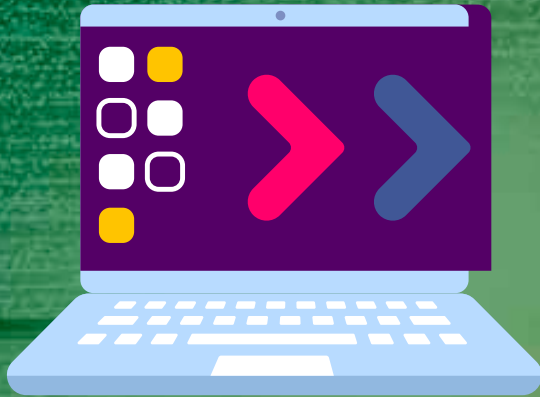
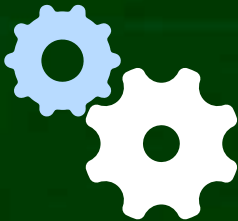
Los principales bloqueos a los que se enfrentan son de tres tipos: los derivados de una percepción racional limitada de la situación, los derivados de aspectos emocionales y, finalmente, los derivados de las limitaciones de la propia organización. Estos últimos deben ser los primeros en desbloquear.



Cuadro: Bloqueos a la Creatividad
Bloqueos de racionalidad limitada
Falta de información y claridad de la situación
Fijación a ideas y rutinas establecidas
Excesiva familiaridad con la actividad
Dificultad ante el pensamiento divergente
Bloqueos emocionales
Temor al ridículo
Miedo al error y a lo desconocido
Exagerada búsqueda de seguridad
Desconfianza en uno mismo
Bloqueos organizacionales
Falta de confianza y transparencia
Preocupación e Incertidumbre ante el futuro
Desmotivación por el propio trabajo
Estereotipos de personas y prejuicios existentes
Resistencia grupal al cambio
Ausencia de cultura y política de innovación
Rigidez de normas y estándares establecidos
Barreras de las estructuras jerarquizadas
Excesiva burocratización de procesos y actuaciones
Falta de instrumentos y competencias para la innovación



Si se pretende que la innovación sea uno de los motores de la acción empresarial e impregne su cultura, es clave diseñar una política y unas estrategias que lo hagan posible, eliminar los bloqueos previsibles y aportar los medios necesarios. Tanto la visión empresarial como los valores interiorizados deben encauzar y guiar el proceso creativo.



También es importante sistematizar el proceso innovador con una política empresarial que lo favorezca, donde las ideas de los trabajadores deben ser atendidas y en lo posible aplicadas. Esto favorecerá un procedimiento con la participación de grupos de mejora que cuiden la viabilidad de las iniciativas, más allá de la implicación de los altos mandos.

Por otra parte, recomiendo que el aporte de ideas sea unitario. No tiene sentido diferenciarlos en temas de seguridad, de calidad u otros. La mejor manera de reconocer el derecho de participación de los trabajadores en las decisiones que los afecten es tener una política empresarial ligada a la innovación.

Al mismo tiempo, se necesitan instrumentos sencillos para facilitar la creación, ordenamiento y análisis en los grupos de trabajo, así como la búsqueda de soluciones.

El valor de lo que pueden aportar está relacionado con los objetivos perseguidos, la calidad de las acciones preparatorias del grupo de trabajo y una adecuada aplicabilidad. Al tratarse de un trabajo grupal, las exigencias son mayores debido a que la aplicación eficaz de estas técnicas de creatividad depende, además de la buena conducción del proceso, de la participación de todos sus miembros, quienes deben ser buenos conocedores del proceso y de las técnicas en cuestión.

Existen diversos instrumentos de análisis de mejoras en los procesos como el Modelo SIMAPRO de la Organización Internacional del Trabajo, OIT para la mejora conjunta de la Productividad y las Condiciones de Trabajo, aplicado exitosamente por MIESES en la innovación en procesos claves de las empresas.

En MIESES trabajamos para que las personas estén en el corazón de las organizaciones y la innovación sea una competencia esencial, trasladada a los colaboradores y a sus actividades. La capacidad del personal para aportar en estos procesos debería ser valorada en su desempeño, y así estimularla. Las actividades preventivas son magníficas oportunidades de innovación, mejora y aprendizaje.

De esta manera, surge un clima de confianza que propicia que la “innovación basada en las personas” se desarrolle en todos los ámbitos de la organización, formando parte de su cultura de seguridad y de excelencia.



Referencias

MIESES Global. María Ruth Santana Jiménez

www.miesesglobal.org

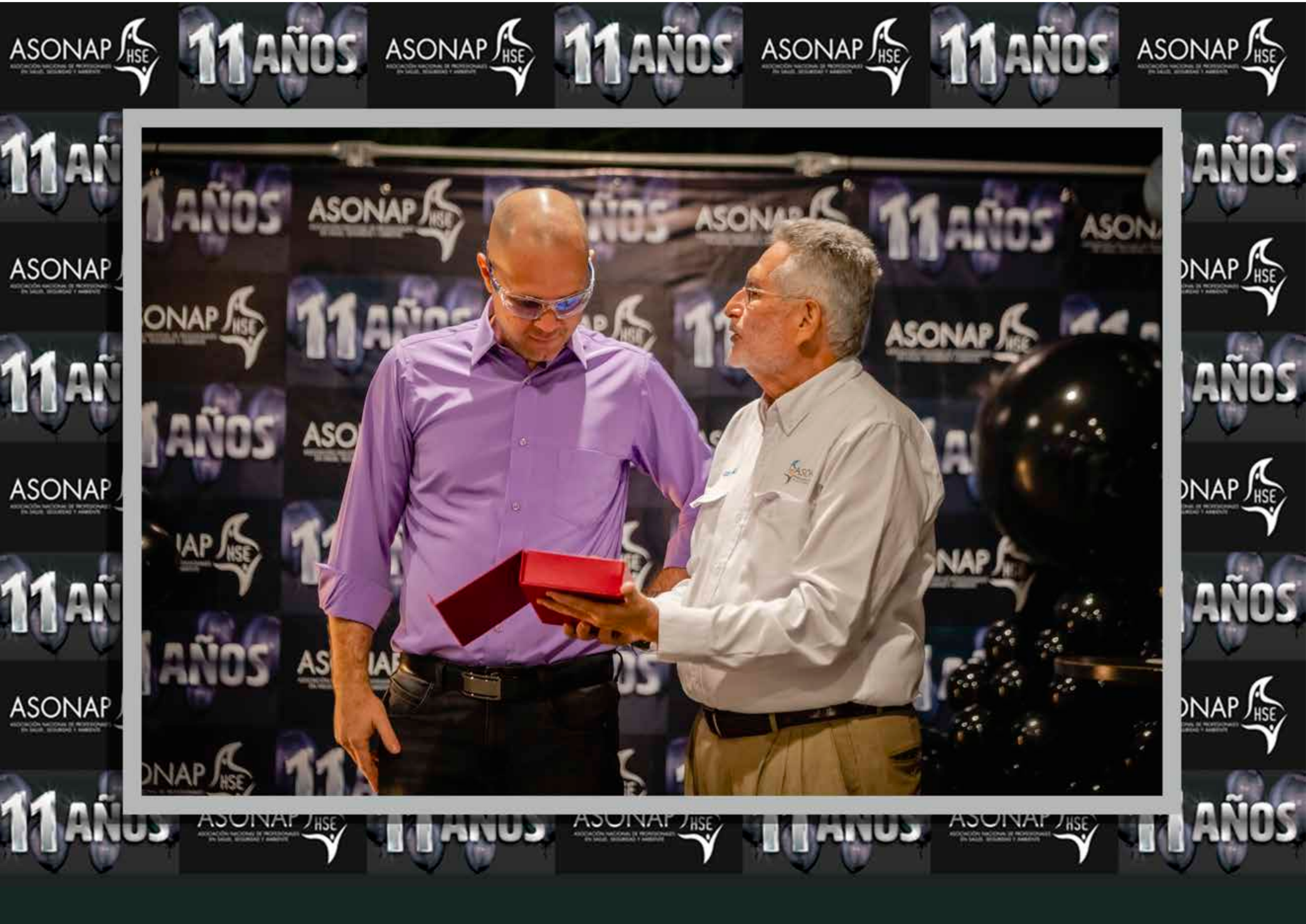
Guías MIESES 25 y 26. “Innovación basada en las personas”, 2022.



















REVISTA

HSEC

I N N O V A T I O N

CULTURA DE INNOVACIÓN, LIDERAZGO, DESEMPEÑO Y CERO DAÑO

SE PARTE DE
LA CULTURA DE
INNOVACIÓN,
LIDERAZGO
DESEMPEÑO
Y CERO DAÑO

SÍGUENOS



@RevistaHSECInnovation



 www.hsecinnovation.com

 contacto@hsecinnovation.com  +57 3174317628