

intertek

Total Quality. Assured.

A photograph of three workers in an industrial setting. On the left, a woman wearing an orange hard hat, safety glasses, and an orange safety vest over a grey long-sleeved shirt is looking towards the center. In the middle, a man with a beard wearing a white hard hat and a white shirt with a green safety vest is smiling and looking at a clipboard. On the right, another man wearing an orange hard hat and an orange safety vest is looking at the clipboard. The background shows industrial machinery and a bright, high-ceilinged environment.

CULTURA DE SEGURIDAD



La cultura organizacional es un elemento determinante en la gestión de todas las organizaciones sin importar cuál es su objeto social o su tamaño. De ahí que los niveles estratégicos deben conocer los elementos que la constituyen y así poder gestionarla en la misma dirección que la estrategia, este es un gran habilitador para cumplir los objetivos empresariales.

Ya sea seguridad personal, de procesos o salud, gestionar la cultura en coherencia con los objetivos estratégicos representa una ventaja competitiva. Este e-book aporta conocimientos base para aquellas personas que quieren generar cambios importantes a las organizaciones.



CULTURA ORGANIZACIONAL Y CULTURA DE SEGURIDAD

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se compone de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Consiste en normas, valores y creencias comunes de los individuos dentro de ese grupo. Históricamente, esto podría considerarse el equivalente cultural de los rituales, ritos y símbolos. En esencia, la cultura organizacional es “la forma en que se hacen las cosas por aquí”, y los nuevos miembros deben aprenderla y, al menos parcialmente, aceptarla para ser aceptados en la empresa. Esta cultura influye en cómo interactúan las personas, cómo se toman (o evitan) las decisiones y el contexto dentro del cual se crean los artefactos culturales. Es importante distinguir la cultura organizacional de la cultura nacional, ya que la primera se centra más en las prácticas y puede ser cambiada mediante la modificación de esas prácticas.

El lenguaje y los símbolos únicos que se desarrollan dentro de una organización reflejan su cultura, al igual que los rituales y rutinas, que son patrones repetidos de comportamiento que refuerzan los valores culturales. La misión y la visión de una organización proporcionan un sentido de propósito y dirección, mientras que el estilo de liderazgo adoptado por la gerencia establece el tono y modela la cultura deseada. Los patrones de comunicación, tanto formales como informales, también son un componente crítico, junto con el nivel de compromiso y reconocimiento de los empleados, que refleja cómo se valora y se aprecia a la fuerza laboral. Es importante reconocer que la cultura organizacional no es estática; es dinámica y evoluciona con el tiempo en respuesta a factores internos y externos.

Símbolos: Objetos, actos, eventos o incluso personas que transmiten un significado particular y representan aspectos importantes de la cultura de la empresa. Ejemplos: logotipos, diseños de oficinas, códigos de vestimenta o premios, o intangibles, como el lenguaje utilizado, los lemas o las historias sobre la organización. Los símbolos ayudan a los miembros de la organización a identificarse con ella y a comprender sus valores y creencias fundamentales.

Rituales: Son las prácticas, ceremonias o rutinas repetitivas que tienen un significado simbólico para la organización y sus miembros. Estos pueden ser eventos formales, como reuniones anuales, ceremonias de premiación o programas de incorporación de nuevos empleados, o informales, como las celebraciones de cumpleaños en la oficina o las reuniones de equipo al final de la semana. Los rituales ayudan a reforzar los valores culturales, las normas y las creencias.



MODELOS CLAVE PARA ENTENDER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Modelo de Edgar Schein (2010)

Para continuar hablando de cultura de seguridad es importante conocer las teorías y modelos sobre la cultura organizacional.

Edgar Schein es una figura destacada en el campo de la teoría de la cultura organizacional. Su modelo postula que la cultura organizacional existe en tres niveles distintos. El primer nivel es el de los artefactos, que son los aspectos visibles y tangibles de una organización que se pueden observar, escuchar y sentir. Los ejemplos incluyen el código de vestimenta de los empleados, la disposición física y el mobiliario de la oficina, los símbolos y los rituales. Si bien los artefactos son fácilmente observables, su interpretación puede ser un desafío. El segundo nivel es el de los valores profesados, que representan las metas, filosofías y estrategias declaradas conscientemente por una organización. Estos a menudo se articulan en declaraciones de misión, declaraciones de valores o códigos de conducta. Sin embargo, el verdadero impacto de los valores profesados se evidencia en cómo se demuestran a través de acciones y decisiones. El tercer y más profundo nivel es el de las suposiciones básicas, que son las creencias y percepciones inconscientes y dadas por sentadas que dan forma a la esencia de la cultura e influyen en todas las acciones tomadas dentro de la empresa.

Estas suposiciones operan por debajo de la conciencia y son muy resistentes al cambio. Estos tres niveles están interconectados y se influyen mutuamente, y las suposiciones subyacentes dan lugar a los valores profesados, que a su vez dan forma a los artefactos organizacionales.

En *Organizational Culture and Leadership*, Schein define la cultura como "el conjunto de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para enfrentar problemas externos y de integración interna".





Dimensiones Culturales de Geert Hofstede

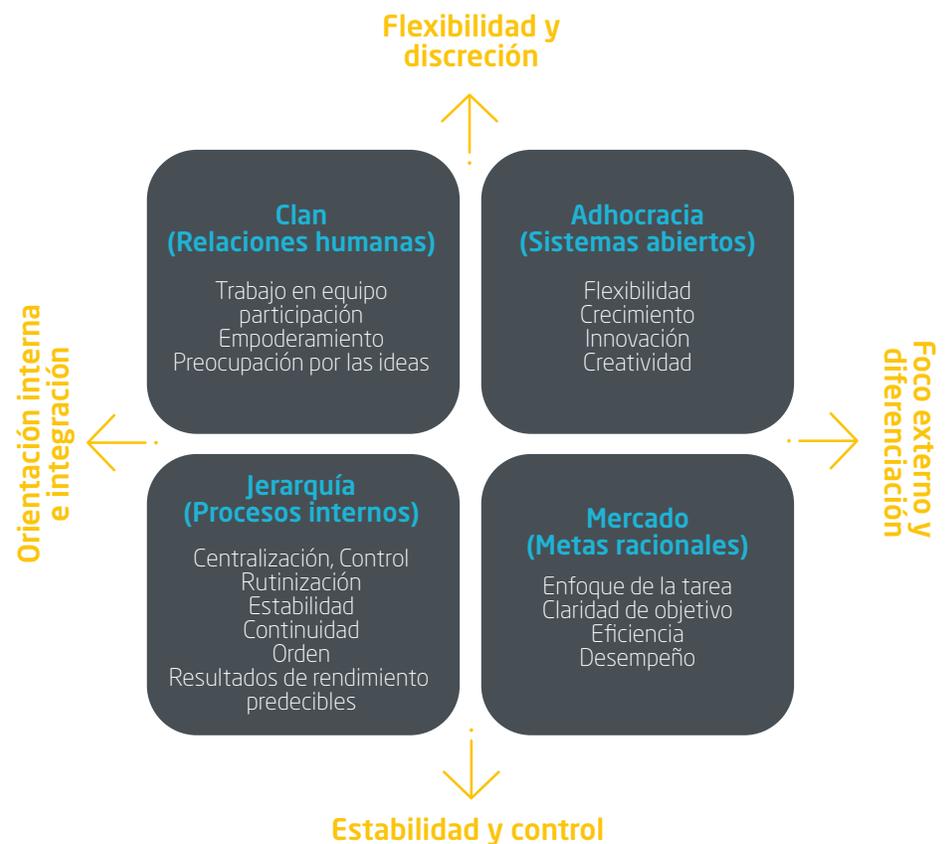
El modelo de dimensiones culturales de Geert Hofstede, aunque inicialmente se centró en las culturas de país o nacionales, se ha adaptado para analizar las culturas organizacionales. El modelo identifica seis dimensiones clave que ayudan a comparar y contrastar diferentes culturas.

Dimensión cultural	Descripción	Características/Implicaciones Clave
Índice de Distancia al Poder (PDI)	Explora el grado en que una sociedad acepta la distribución desigual del poder en organizaciones e instituciones.	Alto PDI: Acepta la inequidad, jerarquías, burocracia, respeto por la autoridad. Los niños obedecen a los padres sin cuestionar. Bajo PDI: Fomenta estructuras organizacionales planas, descentralización, participación en la toma de decisiones, distribución del poder. Más igualdad entre padres e hijos.
Individualismo vs. Colectivismo (IDV)	Examina el grado en que las sociedades priorizan la integración, las obligaciones y la dependencia individuales o grupales.	Individualismo: Énfasis en el logro personal, derechos individuales, priorizar las necesidades propias y de la familia inmediata. Autoimagen definida como "Yo". Colectivismo: Mayor importancia a las metas y el bienestar del grupo. Autoimagen definida como "Nosotros". Prioriza las relaciones y la lealtad.
Índice de Evitación de la Incertidumbre (UAI)	Se centra en cómo las sociedades afrontan situaciones desconocidas, la incertidumbre y los acontecimientos inesperados.	Alto UAI: Baja tolerancia a la incertidumbre, ambigüedad y la asunción de riesgos. Minimiza lo desconocido a través de reglas y regulaciones estrictas. Las personas tienden a ser más emocionales. Bajo UAI: Alta tolerancia a la incertidumbre y la ambigüedad. Acepta lo desconocido, reglas y regulaciones más relajadas. Las personas tienden a ser más tolerantes al cambio.
Masculinidad vs. Femenidad (MAS)	A menudo denominada diferenciación de roles de género, explora el grado en que una sociedad valora los roles tradicionales masculinos y femeninos.	Masculinidad: Valora la asertividad, la valentía, la fuerza y la competencia. Roles de género distintos. Femenidad: Abarca roles de género fluidos, la modestia, la crianza y la preocupación por la calidad de vida. Valora la cooperación.
Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo (LTO)	Considera el horizonte temporal de la perspectiva de una sociedad.	Orientación a Largo Plazo: Prioriza los resultados futuros, a menudo retrasando el éxito inmediato por logros a largo plazo. Valora la persistencia, la frugalidad, el ahorro y la adaptabilidad. Orientación a Corto Plazo: Se centra en el futuro cercano, enfatizando la obtención de éxito o gratificación a corto plazo y dando más importancia al presente que al futuro. Enfatiza los resultados rápidos y el respeto por la tradición.
Indulgencia vs. Restricción (IND)	Examina la extensión y la tendencia de una sociedad a satisfacer sus deseos y cómo controla sus impulsos.	Indulgencia: Permite la gratificación relativamente libre relacionada con disfrutar de la vida y divertirse. Mayor libertad en las actividades de ocio. Puede asignar más fondos a lujos. Restricción: Suprime la gratificación de las necesidades y la regula a través de normas sociales. Inclínación hacia el ahorro y las necesidades prácticas.



Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn

El Marco de Valores en Competencia (CVF) de Kim Cameron y Robert Quinn proporciona otra perspectiva útil para comprender la cultura organizacional. Este marco se basa en dos dimensiones principales: Flexibilidad y Discreción versus Estabilidad y Control, y Foco Interno e Integración versus Foco Externo e Integración. La intersección de estas dos dimensiones da como resultado cuatro tipos de cultura distintos. La Cultura de Clan se caracteriza por la colaboración, el trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados, con un enfoque en un entorno de trabajo amigable y familiar. La Cultura de Adhocracia enfatiza la innovación, la flexibilidad y la asunción de riesgos, prosperando en entornos dinámicos y emprendedores. La Cultura de Mercado está orientada a los resultados y la competencia, impulsada por el logro de objetivos y la obtención de una ventaja en el mercado. Finalmente, la Cultura de Jerarquía se centra en el control, la eficiencia y la estructura formal, con énfasis en la estabilidad y la previsibilidad.





CULTURA DE SEGURIDAD

La cultura de seguridad es un subconjunto de la cultura organizacional general. Se define como el conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos que influyen en el compromiso y el estilo de gestión de la salud y la seguridad de una organización. Una cultura de seguridad sólida significa que la seguridad se considera un valor fundamental que guía las decisiones y los comportamientos en todos los niveles de la organización, pero sobre todo en los más altos cargos.

La actitud proyectada por el empleador influye significativamente en cómo los empleados perciben la seguridad y su importancia. El equilibrio o no entre la seguridad sobre otros objetivos, como la producción, también está determinada por la cultura organizacional. La forma en que se comunica la seguridad dentro de una organización, la voluntad de aprender de los incidentes y el nivel de confianza y seguridad psicológica que sienten los empleados son aspectos clave influenciados por la cultura general. El compromiso de la gerencia y la participación de los empleados son elementos indispensables de una cultura de seguridad exitosa. A continuación, se presentan algunas definiciones que ilustran el concepto de cultura de seguridad desde distintas perspectivas:

Seguridad Psicológica: En el contexto de la seguridad, la seguridad psicológica se refiere a un entorno donde los individuos se sienten cómodos expresando sus preocupaciones, errores o incluso ideas que desafían el statu quo sin temor a represalias, castigos o humillaciones. Es la creencia compartida de que el lugar de trabajo es seguro para la toma de riesgos interpersonales, lo que fomenta la comunicación abierta y honesta sobre temas de seguridad.

1. James Reason (1997)

En *Managing the Risks of Organizational Accidents*, señala que la cultura de seguridad es "la habilidad de las organizaciones para reportar errores y peligros, adaptarse a cambios, gestionar los riesgos y aprender de incidentes". Enfatiza la importancia de la "organización que aprende" como clave para una cultura sólida.

2. Todd Conklin (2012)

Con su enfoque de *Human and Organizational Performance (HOP)*, describe la cultura de seguridad como "el conjunto de prácticas y creencias compartidas sobre la prioridad del control de riesgos y la protección de las personas". Destaca cómo la conducta humana se ve influida por sistemas complejos.

3. IOGP (International Association of Oil & Gas Producers, 2013)

En su reporte *Shaping Safety Culture Through Safety Leadership*, define la cultura de seguridad como "la manifestación de los valores colectivos, actitudes, competencias y patrones de comportamiento que determinan el compromiso de una organización con la salud, la seguridad y el ambiente".

4. CSI (Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, 2017)

Subraya que la cultura de seguridad es "la interacción dinámica entre personas, tareas y el contexto organizacional que promueve una conciencia compartida de la importancia de la seguridad y la prevención de accidentes".





PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA CULTURA DE SEGURIDAD

La cultura siempre existe

Un error común es pensar que la cultura de seguridad se “crea desde cero”. En realidad, toda organización tiene algún tipo de cultura de seguridad, aunque sea débil o incipiente. Por ejemplo según la La Guía N° 2_Atributos de la CS (FHOS) señala que la cultura de seguridad se refleja en:

- Lo que la gen te hace (comportamientos).
- Lo que la organización declara (misión, valores, procedimientos).
- Cómo la organización gasta su tiempo y recursos (por ejemplo, en formación, campañas, tecnología).
- Los símbolos físicos o conceptuales que indican prioridades reales (asignación de oficinas, beneficios, comedores, etc.).

Y todos estos elementos de la cultura están presentes desde el día 0 de creación de la compañía, va cambiando a medida que nos vamos poniendo “de acuerdo” con el actuar, definimos “prioridades” y “formas” de gobernar y gestionar la organización, así la cultura se va modificando, pero siempre parte desde un constructo aceptado de manera consciente o inconsciente por quienes pertenecen a esa organización.

Estructura organizacional e inversión

No podemos ver la cultura, pero si podemos ver los elementos que la componen, como lo vimos al inicio según Edgar Schein, podemos ver los artefactos, por ejemplo, el organigrama de una organización nos puede revelar cómo es la cultura de seguridad al responder algunas de las

- ¿Quién es la máxima autoridad en seguridad y a quien le reporta?
- ¿Qué áreas reciben mayor asignación de recursos o concentran más poder?
- ¿Cómo se integran a contratistas y terceros?

El organigrama, es un símbolo que revela las dinámicas al interior de cualquier organización no solo en términos de seguridad sino en cuanto a lo que se considera importante y al poder que se

ejerce en la organización. Ningún organigrama es malo o bueno, simplemente es y a su vez refleja la cultura organizacional en un momento específico de la empresa.

El presupuesto y la ejecución real del mismo revelan los verdaderos intereses de una organización, en que se invierte o gasta el dinero, es una clara demostración de lo que se considera “valioso” o importante. Este es otro artefacto que podemos analizar para determinar en dónde está lo más importante de una organización y que refleja su cultura. Como se mencionó anteriormente, esto no necesariamente es bueno o malo, es un hecho, lo importante es alinearlos con lo que se quiere en términos de cultura organizacional.



DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA DE SEGURIDAD

La distinción que se muestra a continuación es importante para entender la manera en que interpretamos la cultura de seguridad de una organización, y a su vez la profundidad con la que podemos adentrarnos en su comprensión. Así las cosas, es importante conocer la diferencia y porque no similitudes entre los términos clima y cultura. El clima es la “percepción de un grupo de personas en un momento específico”, y se puede decir que es la manifestación de cómo es la cultura de una organización, pero no es propiamente la cultura, además porque esa percepción puede estar influenciada por un acontecimiento en particular, por ejemplo, una recompensa que han recibido las personas o por el contrario un castigo. Mientras que la cultura abarca las “creencias y valores profundos que se mantienen en el tiempo”, como se ha mencionado anteriormente las creencias no se evidencian a primera vista, se requiere tiempo e interacción entre otras herramientas para poder determinar la cultura de una organización. A continuación, un breve comparativo:

Aspecto	Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Enfoque Temporal	Corto plazo (percepciones actuales).	Largo plazo (valores y creencias arraigadas).
Forma de Medición	Generalmente encuestas y cuestionarios de clima.	Métodos más cualitativos (entrevistas, focus groups, observación).
Facilidad de Cambio	Puede variar rápidamente por eventos o cambios.	Cambia de forma lenta y progresiva.
Profundidad	Visión superficial (qué opinan las personas).	Núcleo profundo (por qué se hacen las cosas de cierta manera).
Impacto en Seguridad	Mide la satisfacción o percepción momentánea.	Define los comportamientos sostenidos y las prioridades reales.

Una vez que tenemos una mayor claridad de estas diferencias, podemos pasar a la manera en que se interpreta la cultura de seguridad en una organización, porque como veremos a continuación, por lo general lo que se realiza es un estudio de clima, más que una comprensión de la cultura de la empresa en términos de seguridad.



INTERPRETAR LA CULTURA DE SEGURIDAD

Desde hace varios años atrás se ha popularizado una "necesidad" de saber qué tipo de cultura en seguridad se tiene en una organización, para poder intervenir dicha cultura y así poder mejorar la cultura de dicha organización. A continuación, veremos que existen métodos cuantitativos y cualitativos para medir y entender los diferentes elementos que componen la cultura de seguridad, sin embargo, es muy importante mezclar los métodos, para poder contrastar los resultados, por ejemplo, los resultados de una encuesta se pueden contrastar con la observación directa en el terreno, o a través de una encuesta o focus group, esto permitirá entender, profundizar y aclarar la información, con la idea de interpretar cómo es la cultura de seguridad de una organización, área o grupo de trabajo en particular.

Métodos Cuantitativos

Estos métodos se centran en la recopilación de datos numéricos para analizar las tendencias y patrones relacionados con la seguridad.

- **Encuestas de clima de seguridad:** Estas encuestas recopilan las percepciones de los empleados sobre diversos aspectos de la seguridad en el lugar de trabajo, como el compromiso de la gerencia, la participación de los empleados, la comunicación y la confianza en los sistemas de seguridad. Existen varias herramientas como la Encuesta de Clima de Seguridad de la HSE, el cuestionario INPUTS™ de los CDC, la encuesta de NOSAQ-50 y la encuesta de cultura de seguridad SOP® de Intertek, pueden proporcionar una visión general de la percepción de la cultura de seguridad de un grupo determinado de empleados tomados como muestra representativa.

- **Indicadores de rendimiento clave (KPIs):** El seguimiento de los KPIs relacionados con la seguridad puede ofrecer información valiosa. Los indicadores rezagados miden los resultados de los incidentes de seguridad pasados, como la tasa de incidentes registrables totales (TRIR) y la tasa de frecuencia de lesiones con tiempo perdido (LTIFR). Los indicadores líderes son medidas proactivas que pueden predecir y prevenir incidentes, como la tasa de notificación de cuasi accidentes, la tasa de finalización de la formación en seguridad y las tasas de cumplimiento de las auditorías de seguridad.
- **Auditorías de seguridad:** Las auditorías sistemáticas evalúan el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y la eficacia de los sistemas de gestión de seguridad. Pueden identificar áreas donde las prácticas de seguridad pueden no estar alineadas con la cultura deseada.



Métodos Cualitativos

Estos métodos exploran en profundidad las actitudes, creencias y experiencias de los empleados para obtener una comprensión más rica de la cultura de seguridad.

- **Grupos focales:** Las discusiones facilitadas con grupos de empleados pueden revelar percepciones, preocupaciones y valores compartidos relacionados con la seguridad. Estos pueden proporcionar información más detallada que las encuestas.
- **Entrevistas:** Las entrevistas individuales con empleados en diferentes niveles de la organización pueden ofrecer perspectivas profundas sobre la cultura de seguridad y cómo se experimenta en diferentes roles.
- **Observaciones:** Observar los comportamientos y las interacciones de los empleados en el entorno de trabajo puede proporcionar información sobre las normas y prácticas de seguridad reales, que pueden no coincidir con las políticas escritas.
- **Análisis de incidentes y cuasi accidentes:** La revisión en profundidad de los informes de incidentes y cuasi accidentes puede revelar problemas subyacentes relacionados con la cultura de seguridad, como la falta de comunicación o la toma de riesgos.

HERRAMIENTAS Y MARCOS DE EVALUACIÓN

Existen varias herramientas y marcos específicos diseñados para evaluar la cultura de seguridad:

El Cuestionario Nórdico de Clima de Seguridad (NOSACQ-50)

El Cuestionario Nórdico de Clima de Seguridad (NOSACQ-50) es una herramienta diseñada para diagnosticar el clima de seguridad ocupacional y evaluar intervenciones en este ámbito. El clima de seguridad se define como las percepciones compartidas por los miembros de un grupo de trabajo sobre las políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la seguridad, tanto a nivel de la dirección como del propio grupo. En esencia, refleja la percepción de los trabajadores sobre el valor real que se le da a la seguridad en una organización.

El NOSACQ-50 consta de 50 preguntas que abarcan siete dimensiones clave del clima de seguridad:

- 1. Prioridad, compromiso y competencia de la dirección en seguridad:** Percepciones sobre la importancia que la dirección otorga a la seguridad, su implicación y su capacidad para gestionarla.
- 2. Empoderamiento de la dirección en seguridad:** Percepciones sobre el grado en que la dirección involucra a los empleados en las decisiones que afectan a su seguridad.
- 3. Justicia de la dirección en seguridad:** Percepciones sobre la equidad con la que la dirección investiga las causas de los accidentes, sin culpar a los trabajadores.
- 4. Compromiso de los trabajadores con la seguridad:** Percepciones sobre el esfuerzo colectivo de los empleados para lograr un alto nivel de seguridad.



5. Prioridad de los trabajadores en seguridad y no aceptación del riesgo: Percepciones sobre la importancia que los propios trabajadores dan a la seguridad y su rechazo a la asunción de riesgos innecesarios.

6. Comunicación, aprendizaje y confianza entre compañeros en materia de seguridad: Percepciones sobre la frecuencia con la que se discuten temas de seguridad, el aprendizaje que se deriva de ello y la confianza en la competencia de los compañeros en seguridad.

7. Confianza de los trabajadores en la eficacia de los sistemas de seguridad: Percepciones sobre la fiabilidad de los sistemas y procedimientos de seguridad implementados.

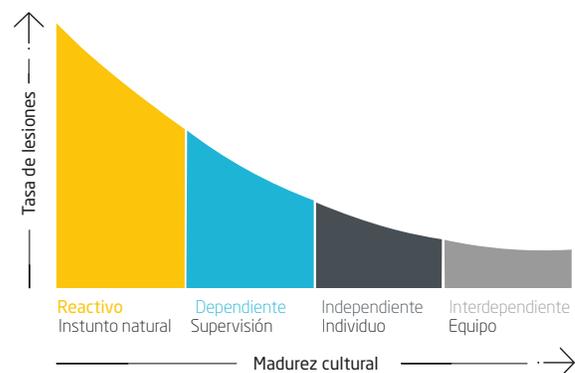
El cuestionario utiliza una escala de respuesta de cuatro puntos (desde "Totalmente de acuerdo" hasta "Totalmente en desacuerdo"). Los resultados del NOSACQ-50 reflejan las percepciones de los participantes sobre el clima de seguridad, que pueden no coincidir necesariamente con las condiciones reales. Se recomienda aplicar el cuestionario de forma anónima a todos los trabajadores de la organización para obtener una visión completa. Los resultados pueden compararse con la media de la escala, con la media del grupo de estudio o con resultados de estudios similares. Una puntuación global alta indica un clima de seguridad positivo, mientras que puntuaciones bajas señalan áreas que necesitan mejora.

La Curva de Bradley

La Curva de Bradley, desarrollada por DuPont, es un modelo visual que ilustra la relación entre la cultura de

seguridad de una organización y su rendimiento en seguridad, específicamente la tasa de accidentes. El modelo describe cuatro etapas progresivas de la cultura de seguridad:

- 1. Reactiva (Instintiva):** En esta etapa inicial, la seguridad se basa principalmente en el instinto y la responsabilidad individual es baja. Los accidentes se consideran inevitables.
- 2. Dependiente (Supervisada):** La seguridad se percibe como un conjunto de reglas impuestas por la dirección, y el cumplimiento se basa en la supervisión. Los accidentes disminuyen, pero aún se consideran posibles.
- 3. Independiente (Autónoma):** Los empleados asumen la responsabilidad personal de su propia seguridad y comprenden la importancia de las medidas preventivas. La tasa de accidentes se reduce significativamente.
- 4. Interdependiente (Responsabilidad Compartida):** La seguridad se convierte en un valor fundamental integrado en la cultura de la organización. Los empleados se preocupan por la seguridad de los demás y trabajan en equipo para prevenir accidentes. El objetivo es alcanzar cero lesiones.







La Curva de Bradley no es un modelo prescriptivo, sino descriptivo, que ayuda a las organizaciones a identificar su etapa actual en la evolución de la cultura de seguridad y a comprender el camino hacia una cultura más proactiva y con un mejor rendimiento en seguridad. Para utilizar la Curva de Bradley, las organizaciones pueden evaluar sus actitudes hacia la seguridad, sus sistemas de gestión, la participación de los empleados y las tasas de accidentes para determinar en qué etapa se encuentran y qué acciones deben tomar para avanzar a la siguiente.

El Modelo SOP® (Safe Operations and Performance) de Intertek

El Modelo SOP® (Safety Operational Performance) es una metodología integral diseñada para fortalecer la cultura de seguridad en las organizaciones, promoviendo un entorno de trabajo seguro, sostenible y de alto desempeño. Su enfoque se centra en el entendimiento del desempeño humano, es decir, cómo interactúan las personas, la infraestructura y los procesos para gestionar riesgos sin comprometer la productividad ni la rentabilidad. Este modelo permite intervenir de forma estructurada y estratégica, alineando los esfuerzos de seguridad con los objetivos del negocio.



El SOP® se construye sobre cinco dimensiones clave:

1. Personas
2. Cultura
3. Sistemas y Procesos
4. Ejecución
5. Sostenibilidad

Estas dimensiones abarcan los aspectos esenciales de la gestión organizacional en seguridad, cada una guiada por una pregunta que orienta la reflexión y el análisis profundo de las prácticas existentes. La riqueza del modelo radica en su capacidad para visibilizar tanto los factores técnicos como los humanos y organizacionales que determinan la cultura de seguridad.

Personas: examina cómo se selecciona, capacita, evalúa y desarrolla a los trabajadores, asegurando que cuenten con las competencias necesarias para un desempeño seguro.

- **Cultura:** evalúa los valores, el liderazgo, el compromiso colectivo y la seguridad psicológica, entendiendo que la cultura organizacional influye directamente en los comportamientos.
- **Sistemas y Procesos:** analiza si las herramientas, procedimientos y estructuras realmente facilitan el trabajo seguro. Incluye aspectos como la gestión del error humano, la autoridad para detener el trabajo y la preparación ante emergencias.
- **Ejecución:** se enfoca en la disponibilidad de recursos, la planificación operativa, el uso adecuado de equipos de protección y la gestión de contratistas.
- **Sostenibilidad:** aborda la mejora continua, incluyendo los sistemas de reconocimiento, la investigación de incidentes y la evaluación del desempeño en seguridad. Esta dimensión asegura que las acciones no se queden en esfuerzos puntuales, sino que se integren en el ADN organizacional.

En conjunto, el Modelo SOP® proporciona un marco robusto para diagnosticar y transformar la cultura de seguridad desde una visión integral, conectando personas, procesos y resultados.



INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es importante recordar que la medición de la cultura de seguridad es solo el primer paso. La clave está en interpretar los resultados para comprender las causas subyacentes de las fortalezas y debilidades identificadas. Esto puede implicar la comparación de datos cuantitativos con información cualitativa, la búsqueda de patrones y tendencias, y la participación de los empleados en la discusión de los hallazgos.

Al utilizar una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, las organizaciones pueden obtener una comprensión integral de su cultura de seguridad e identificar las áreas donde se necesitan mejoras para crear un lugar de trabajo más seguro. Es fundamental actuar en base a los hallazgos de cualquier medición y comunicar los resultados a los empleados para fomentar una cultura de mejora continua.

Escalera Parker, Lawrie y Hudson

Una forma frecuente de interpretar la madurez de la cultura de seguridad es la propuesta de Parker, Lawrie y Hudson (2006), basada en la tipología original de Westrum y Reason. Identifican cinco estadios:

Generativo

se establecen estándares de seguridad que buscan excelencia.



Proactivo

sistema de prevención funcional e integrado en la organización.



Reactivo

se tiende a actuar en respuesta a la aparición de problemas.



Calculador

se siguen los procedimientos, pero aún falta cultura preventiva.



Patológico

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



1. Patológico: "¿Para qué preocuparnos por la seguridad mientras no nos descubran?"
2. Reactivo: "La seguridad es importante; hacemos mucho... cada vez que tenemos un accidente."
3. Calculativo: "Hemos desarrollado sistemas y procedimientos para gestionar los riesgos."
4. Proactivo: "Intentamos anticiparnos a los problemas antes de que ocurran."
5. Generativo: "La seguridad está tan integrada que así hacemos las cosas aquí."

Origen y alcance de la propuesta

- Se basa en un estudio cualitativo con entrevistas semiestructuradas en la industria del petróleo y gas (tomando como referencia la tipología de Westrum y Reason).
- Ofrece descripciones narrativas para caracterizar cada nivel de madurez.
- Es flexible, no es una herramienta de diagnóstico estandarizada, pero sirve de base para desarrollar cuestionarios y guías de entrevistas.



Origen y alcance de la propuesta

Varios consultores y empresas han elaborado herramientas de autodiagnóstico (encuestas, focus groups, etc.) basadas en la Escalera de Parker, para identificar en qué nivel se encuentra la cultura de seguridad y qué pasos dar hacia un nivel más proactivo o generativo.

Diferentes áreas, diferentes niveles

En una misma organización, es posible que algunos departamentos se encuentren en un estadio más "reactivo", mientras que otros operan de forma "calculativa" o "proactiva". Por eso, un diagnóstico por áreas puede ofrecer una imagen más precisa.

CONCLUSIÓN

Una cultura de seguridad sólida se construye con acciones coherentes, comportamientos observables y una gestión sistemática de los factores humanos y organizacionales. La realidad es que todas las organizaciones tienen ya alguna forma de cultura de seguridad; la cuestión es si esa cultura es lo bastante robusta y coherente para prevenir incidentes y proteger a las personas.

En este sentido, el enfoque integral que propone Intertek con su Modelo SOP® busca:

- **Reconocer** que siempre hay una cultura de seguridad, sea fuerte o débil, depende contra qué se compara.
- **Identificar** dónde se manifiestan esas creencias (estructuras, presupuesto, símbolos).
- **Intervenir** la organización, los recursos y el liderazgo para alinear el discurso con la práctica.
- **Mantener** un aprendizaje continuo, revisando y rediseñando los sistemas para minimizar el error humano.

En la "escalera" de la cultura de seguridad, avanzar hacia un estadio generativo significa que la seguridad se incorpore como parte natural de "cómo hacemos las cosas aquí". Esto implica un liderazgo transformacional, una asignación coherente de recursos y la participación activa de todos los involucrados, incluidos contratistas y terceros. De esta manera, la cultura de seguridad pasa a ser un activo estratégico para la organización, contribuyendo a su sostenibilidad y resiliencia.

Factores Humanos y Organizacionales (FHO): Se refieren a la interacción entre las personas, la tarea que realizan y la organización en la que trabajan. Estos factores abarcan las características individuales de los trabajadores (como sus habilidades, competencias y actitudes) y los aspectos de la organización (como la cultura, los recursos, la comunicación y el liderazgo) que influyen en su comportamiento y, por lo tanto, en la seguridad y el rendimiento en el trabajo.



Calle 127A # 53A - 45
oficina 1103 - Torre II



+57 601 5805268



Infolatam@intertek.com



Intertek.com.co

