

RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO  
A PARTIR DE UNA BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA EN EL PERIODO 2000 -2015

ESTUDIANTES

DIANA PATRICIA TAMAYO ORTIZ

LUCIANO CAVALLI GÓMEZ

OMAIRA LUCIA PABÓN ORTIZ

ASESOR

DR MARCO ANTONIO CRUZ DUQUE

GRUPO DE INVESTIGACIÓN OBSERVATORIO DE LA SALUD PÚBLICA

LÍNEA SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

FACULTAD DE MEDICINA

UNIVERSIDAD CES

MEDELLIN, MAYO/2017

RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO  
A PARTIR DE UNA BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA EN EL PERIODO 2000 -2015

ESTUDIANTES

DIANA PATRICIA TAMAYO ORTIZ

LUCIANO CAVALLI GÓMEZ

OMAIRA LUCIA PABÓN ORTIZ

ASESOR

DR MARCO ANTONIO CRUZ DUQUE

GRUPO DE INVESTIGACIÓN OBSERVATORIO DE LA SALUD PÚBLICA

LÍNEA SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

FACULTAD DE MEDICINA

UNIVERSIDAD CES

MEDELLIN, MAYO/2017

## Tabla de Contenido

	Pág.
1. Formulación del problema	8
1.1 Antecedentes y planteamiento del problema	8
1.2 Justificación	10
1.3 Pregunta de investigación	11
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo general	12
2.2 Objetivos específicos	12
3. Metodología	13
4. Marco teórico	14
4.1 Clima y cultura organizacional	14
4.1.1 Generalidades sobre clima y cultura organizacional	14
4.1.2 Clasificaciones de cultura organizacional	19
4.1.3 Clima y cultura de las organizaciones como herramienta en seguridad y salud en el trabajo	23
4.1.4 Sistemas de Gestión integrados a la Cultura organizacional	29
4.2 Gestión del cambio	31
4.3 Seguridad en el trabajo basada en comportamientos seguros	46
4.3.1 Integración de la seguridad basada en comportamientos en los sistemas de gestión de seguridad y salud en el Trabajo	57
4.4 Organizaciones Resilientes	60
5. Conclusiones	66
6. Bibliografía	69

## RESUMEN

El clima y la cultura organizacional constituyen un elemento fundamental a la hora de estructurar los sistemas de prevención y control en lo que a seguridad y salud en el trabajo se refiere, por lo anterior consideramos que se hace importante profundizarlos ya que no se disponen de suficientes trabajos en el país al respecto.

Esta monografía, expone reflexiones conceptuales y por medio de una revisión bibliográfica de literatura especializada, se realiza una aproximación a los conceptos de clima y cultura organizacional, las teorías y clasificaciones acerca de estos; posteriormente, se describen importantes cambios en su concepción y se integran otros conceptos de vanguardia como son: gestión del cambio, seguridad basada en los comportamientos y resiliencia organizacional.

Lo anterior por medio de una búsqueda bibliográfica en las bases de datos y material impreso utilizando las palabras clave: clima organizacional, cultura organizacional, gestión del cambio, seguridad y salud en el trabajo, salud ocupacional, seguridad basada en comportamientos, resiliencia.

El conocimiento adquirido en esta búsqueda permite evidenciar el valor que tienen los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenibles mediante el uso de múltiples elementos que ayudan a los procesos de transformación organizacionales basados en la gestión del cambio. Todos estos factores son de suma importancia para a la hora de enriquecer la evolución en los diversos ámbitos que corresponden a la seguridad y la salud en el trabajo.

## **ABSTRACT**

The work environment and organizational culture are fundamental elements when structuring prevention and control systems for job security. Since there are not many papers about these topics in the country we decided to make our paper about them.

This monography presents conceptual reflections and a specialized bibliographical revision that helped us make an approach to the concepts, theories and classifications of work environment and organizational culture. Afterwards we described important changes on the conceptions and we added other modern concepts such as: change management, behavior based security and organizational resilience.

We developed this paper through research on data bases and printed material using the key words: work environment, organizational culture, change management, security and health at work, occupational health, Behavior based security and resilience.

This knowledge acquired through this research allowed us the show the value of the organizational goals and the construction of sustainable competitive advantages by using multiple elements that help the processes of organizational transformation based on the change management. All these factors are extremely important to improve the evolution regarding security and health at work.

## DEFINICIONES

**SALUD:** La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, no solamente la ausencia de enfermedad (Organización Mundial de la Salud . 1948) (1).

**SEGURIDAD:** Seguridad es la característica de algo o alguien que es o está seguro. Procede del latín *secur tas, - tis*. Significa 'certeza' o 'conocimiento claro y seguro de algo'. En este sentido se pueden identificar algunos sinónimos como: certeza, certidumbre, confianza, convicción, evidencia, convencimiento y fe (2).

**SEGURIDAD EN EL TRABAJO:** La seguridad en el trabajo o seguridad laboral, junto con la salud e higiene laboral, pretende la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos relacionados con el trabajo. La seguridad en el trabajo está relacionada directamente con los derechos del trabajador y con condiciones laborales dignas. De una forma más específica, trata asuntos de prevención de riesgos laborales a través de la detección, evaluación y control de los peligros posibles y reales dentro del ámbito laboral, así como de los riesgos relacionados a la actividad laboral a largo plazo (2).

**CALIDAD DE VIDA:** Según la OMS la definición de Calidad de Vida es: "la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes (1).

**ESTRÉS:** La OMS (Organización Mundial de la Salud) lo define como el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción (1).

**ESTRÉS LABORAL:** El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control. La OMS ha definido el estrés laboral como una ~~epidemia mundial~~. Es un fenómeno creciente que preocupa al ámbito empresarial por sus consecuencias: ausentismo, menor dedicación al trabajo, baja productividad (1).

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Las características del entorno laboral establecidas en el clima y la cultura organizacionales, son determinantes claros de la salud, seguridad y la calidad de vida de los trabajadores. Es así como sus evaluaciones objetivas y subjetivas, son factores fundamentales en la medición de los niveles de satisfacción en el trabajo; logrando entender la satisfacción laboral como un conjunto de factores y apreciaciones que permiten hacer del concepto salud en el trabajo, un campo más amplio en el que intervienen situaciones que van más allá del solo hecho de realizar una actividad para la consecución de un producto, y que alberga la posibilidad de dar un enfoque integral de la situación de los trabajadores y su relación con el entorno.

De esta forma, se han realizado múltiples estudios a nivel mundial con el objetivo de definir las condiciones que hacen posible que un trabajador encuentre satisfacción en la tarea que realiza, logrando aportar a la empresa características específicas de su personalidad.

Desde la década de los 50s con Lewin (3), se dio inicio al estudio de los entornos laborales desde el comportamiento de los trabajadores, luego de esto han sido múltiples los académicos que han tratado de comprender lo que es el entorno de trabajo y la perspectiva de los trabajadores. The organizational climate of schools (Halpin y Croft, 1963) por ejemplo empieza a desarrollar el estudio del clima laboral gracias a lo cual se toma el rumbo que van a seguir los diversos estudios que se realizan en las siguientes décadas (4).



Posteriormente en Ottawa, en 1986 se expide la Carta para la Promoción de la Salud, que empezó a tomar mayor conciencia de lo que la salud en el trabajo representa, y como la desmotivación o falta de interés por el trabajo, puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual y puede llegar a producir ansiedad o estrés, ya que los seres humanos en edad productiva pasan la mayor parte de su tiempo cumpliendo jornadas laborales, a veces extenuantes, donde tienen influencia la forma como las características del entorno, la actividad laboral y la percepción que cada uno tiene, se interrelacionan para crear el imaginario de lo que es el trabajo (5).

De esta forma se vuelve imperativo hacer un análisis de los factores que logran que un trabajador se sienta motivado y acogido, y que le dan un lugar en el trabajo, pues son referentes fundamentales de estudio en lo que respecta a salud laboral, ya que, el clima y la cultura organizacionales expresan las manifestaciones propias de los trabajadores y conforman la personalidad de las organizaciones, y desde una mirada analítica son referentes valiosos si se quiere saber qué hace de una empresa un lugar saludable o no para un trabajador.

En las década posteriores, se evidencia que es necesario entender y conceptualizar los diversos componentes del clima y cultura organizacional, y los niveles de satisfacción derivados de esta, que logran como objetivo adicional incrementar la productividad en las empresas; en Colombia Méndez (1982) y Toro (1992) definen el clima como un proceso que permite resaltar los aspectos dinámicos del sistema organizacional donde se reúnen aspectos subjetivos y objetivos, debido a que enfatiza en la construcción de las percepciones de nivel grupal de elementos formales y prácticas de la organización(6) quedando en evidencia que hacen falta modelos en Colombia que permitan realmente una visión más amplia y un estudio más exhaustivo, pues en gran medida se toman modelos extranjeros bajo los cuales las condiciones de trabajo son diferentes. El análisis de los factores que logran que un trabajador se sienta motivado,

acogido, y que le dan un lugar en el trabajo, son referentes fundamentales de estudio en lo que respecta a salud laboral, ya que el clima y la cultura organizacionales expresan las manifestaciones propias de los trabajadores y que conforman la personalidad de las organizaciones.

Desde una mirada analítica, estos factores son referentes valiosos si se quiere saber qué hace de una empresa un lugar saludable o no para un trabajador, teniendo en cuenta los múltiples factores que implican la definición de salud, y como dicho estado de salud, aunado a la satisfacción encontrada en la labor que se realiza, pueden hacer que la productividad per se, sea algo placentero de realizar y no una imposición sin sentido. Además, no se cuenta con información consolidada a la fecha sobre los factores que promueven la satisfacción laboral y sobre el impacto del clima y cultura organizacional en la productividad.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Esta revisión busca dar a conocer la importancia del clima y la cultura organizacional y el efecto de estos en la Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, así como las diferentes recomendaciones y abordajes que se encuentran en la literatura que puedan fortalecerlos.

Teniendo en cuenta que no se han realizado suficientes estudios en Colombia que evalúen dicha relación y que los fenómenos de clima y cultura organizacional son en muchas ocasiones subvalorados, consideramos se hace importante en ésta revisión tomar bibliografía mundial para su planteamiento.

Ésta revisión será de utilidad en empresas u organizaciones al generar recomendaciones para fortalecer la cultura organizacional en la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo tomando como herramientas, entre otros, los avances que se han generado en la gestión del

cambio y seguridad basada en comportamientos, además servirá como insumo para futuros investigadores interesados en la temática.

### **1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.**

¿Qué recomendaciones fortalecen la cultura organizacional en seguridad y salud en el trabajo a partir de una búsqueda bibliográfica en el periodo 2000 . 2015 ?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Ampliar el conocimiento sobre el clima y cultura organizacional, su aplicabilidad e impacto sobre la gestión de la seguridad y salud en el trabajo a través de una investigación documental generando recomendaciones para fortalecer la cultura organizacional, y que sirvan como base en futuras investigaciones.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre los conceptos de clima y cultura organizacional, su impacto sobre la seguridad y salud en el trabajo y los abordajes que los fortalecen.
2. Consolidar la información relacionada con enfoques teóricos y disciplinares en los temas anteriormente mencionados.
3. Argumentar una postura crítica basada en la literatura existente y con base en ésta generar recomendaciones para fortalecer la cultura organizacional en Seguridad y Salud en el Trabajo.

### 3. METODOLOGÍA

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Documental.

**TIPO DE ESTUDIO:** Descriptivo.

**PRODUCTO INVESTIGATIVO:** Monografía.

**CRITERIOS DE INCLUSIÓN:** Artículos de revistas indexadas, monografías, ensayos, tesis y capítulos de libro en idioma español e inglés. Para lo anterior se tendrán como herramientas las bases de datos bibliográficas y material impreso.

**PALABRAS CLAVE PARA LA BÚSQUEDA:** clima organizacional, cultura organizacional, gestión del cambio, seguridad y salud en el trabajo, salud ocupacional, seguridad basada en comportamientos, resiliencia.

**CRITERIOS DE EXCLUSIÓN:** No se incluirán los textos que no estén publicados en texto completo y la literatura gris.

**PLAN DIVULGACIÓN DE RESULTADOS:** El informe final del trabajo de investigación será presentados a la Biblioteca Fundadores de la Universidad CES

**CONSIDERACIONES ETICAS:** Teniendo en cuenta la resolución número 8430 de 1993 del Ministerio de Salud en la que se dispone todo lo concerniente a la actividad investigativa en salud, que se realiza para contribuir al conocimiento de procesos biológicos, encontrar vínculos entre las causas de enfermedades y su entorno, etc.; este trabajo, correspondería a una investigación sin riesgo, ya que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos, por lo cual tampoco se hará uso del consentimiento informado.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **4.1.1 GENERALIDADES Y TEORÍAS SOBRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Francis Cornell define el clima organizacional como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen sobre lo que es el trabajo y la estructura de las organizaciones, donde interactúan con los demás trabajadores (4).

Posteriormente Argyris, explica la importancia de crear un ambiente que permita la confianza interpersonal, bajo ciertos componentes de la cultura y subculturas de la organización, donde las dificultades pueden ser evidenciadas y solucionadas utilizando las características propias de la organización y del entorno (5).

Forehand y Gilmer (1964) expresan que el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman (6). De igual forma Litwin y Stringer (1968) exponen que el clima organizacional corresponde a la percepción de lo subjetivo que se abstrae del sistema y de la forma en que los administradores le dan forma, al igual que factores múltiples que corresponden al ambiente y que tienen influencia en las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización (7).

El clima y la cultura organizacional son fenómenos estudiados ampliamente y de cuya definición aún no se tiene consenso, Watters Et Al. citado por Dessler (1976), define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de

autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura+ (8).

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas+ y refiere también que el clima organizacional es la manifestación de las características grupales en búsqueda de unas necesidades comunes (9).

Méndez (1982) aduce que la cultura organización es el componente fundamental para comprender las organizaciones desde los procesos de las relaciones interpersonales de los individuos mediante la percepción que tiene cada uno desde sus experiencias sobre el entorno (10).

Por su parte, Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales (11).

El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas por otro lado también se han dado definiciones como la de Ouchi (1992) en las cuales se separan los conceptos y se expresa que la cultura es un componente amplio que alberga al clima como una de sus tantas características que puede ser temporal por lo cual no es aplicable siempre a nivel de estudio en cada situación (11).

Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral (11).

Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Éste clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. (12)

Stephen Robbins (1999) explica que son fenómenos que corresponden al mismo concepto donde el ambiente es la característica fundamental donde confluyen las fuerzas externas e internas y le da el sello característico a las instituciones (13).

Idalberto Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras (11).

Uno de los modelos de cultura organizacional que sobresale en la actualidad es el de Daniel Denison. (Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Smere y Denison, 2007). En sus publicaciones el autor y sus



colaboradores exponen las variables que definen la cultura organizacional y la relación de estas variables con resultados en el ámbito organizacional (14).

En su teoría, estudiada y aplicada por numerosas organizaciones alrededor del mundo, incluidas organizaciones de renombre en nuestro país, Denison Profundiza en los valores organizativos. Estos valores son agrupados en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que Denison expone de la siguiente manera (15):

- *Implicación (Involvement)*: Las organizaciones efectivas dan poder a sus empleados, desarrollando sus capacidades a todo nivel. Sus miembros están comprometidos con el trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Estos aspectos están medidos por tres subescalas (5):

1. Trabajo en equipo (Team Orientation): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes (5).
2. Empowerment (Empoderamiento): Los empleados tienen iniciativa autoridad y capacidad para dirigir su propio trabajo. Lo cual les genera sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (15).
3. Desarrollo de capacidades (Capability Development): La organización fomenta el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad (5).

- *Consistencia (Consistency)*: Es una fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son (5):

1. Valores centrales (Core Values): Compartidos por los miembros de la organización (15).
2. Acuerdo (Agreement): Capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (5).
3. Coordinación e integración (Coordination and Integration): Diferentes áreas de la organización son capaces de trabajar solidariamente para alcanzar

objetivos comunes (5).

- *Adaptabilidad (Adaptability)*: Las organizaciones con elevada adaptabilidad ven en el cambio oportunidades de desarrollo. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas (5):

1. Orientación al cambio (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio (15).
2. Orientación al cliente (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y se anticipa a sus necesidades (15).
3. Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): La organización interpreta las señales del entorno en oportunidades que fomenten la innovación (15).

- *Misión (Mission)*: Las organizaciones exitosas se proyectan metas organizacionales, objetivos estratégicos y poseen una visión de la organización a futuro. Los tres índices que componen esta dimensión son (15):

1. Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): lineamiento estratégico que expresa el propósito de la organización (15).
2. Metas y objetivos (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (15).
3. Visión (Vision): La organización adopta una imagen sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro (5).

Denison, actualmente es Catedrático de Gerencia y Organización de IMD . International Institute for Management Development (Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial); sus investigaciones son el resultado de más de 25 años de investigación, y , han mostrado que existe una importante relación entre la cultura organizacional e indicadores de crecimiento empresarial como la rentabilidad, el crecimiento, la satisfacción del cliente y la innovación (6).

Las definiciones de clima y cultura organizacionales han sido motivo de debate

al pasar de las décadas pues no se ha llegado aún a un consenso claro de lo que son debido a la gran cantidad de factores que pueden contener y a la perspectiva que se puede tener de estos dentro de una organización; es así como tomando múltiples definiciones para enriquecer los conceptos, se han hecho revisiones de la literatura buscando establecer parámetros aplicables a la productividad desde el clima y la cultura organizacionales tomando como pilar fundamental la satisfacción de los trabajadores.

#### 4.1.2 CLASIFICACIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Se encuentran en la literatura varias clasificaciones de cultura organizacional, a continuación, algunas de ellas.

1.- De acuerdo a su fortaleza una cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería cambiar (ver cuadro 1) (16).

Cuadro 1. Diferencias entre cultura fuerte y débil (16).

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.

RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

2.- Clasificación de Jeffrey Sonnenfeld: Jeffrey Sonnenfeld, de Emory University, ha ideado un esquema de conceptos que nos pueden ayudar a visualizar las diferencias entre las culturas organizacionales y la importancia de integrar correctamente a las personas con las culturas. Mediante el estudio de las organizaciones ha identificado cuatro tipos culturales: academia, club, equipo de béisbol y fortaleza (17).

Cultura Académica: Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ejemplo: universidades, hospitales, corporaciones grandes (16).

Cultura del Equipo de Béisbol: Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Ejemplo: las agencias de publicidad (16).

Cultura del Club: Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas (16).

Cultura de las Fortalezas: Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Ejemplo: compañías explotadoras de gas (16).

3. Una clasificación más específica, la dan Cameron y Quinn en 1999, quienes identifican cuatro grandes tipos de cultura organizacional dominantes en las empresas: la primera es la denominada Clan, en la cual la empresa se percibe como un lugar amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes de la organización, son considerados

como mentores y en muchos casos figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. Los valores de la organización se basan en la lealtad y la tradición (18).

Otro tipo es el Ad-hoc (Adhocracia), en donde los miembros perciben la organización como un lugar dinámico para trabajar, en donde se desarrolla el espíritu emprendedor y creativo. Los empleados por ésta razón tienden a ser personas creativas y propositivas, y los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Estas organizaciones se basan en la innovación y el constante crecimiento (18).

El tercer tipo, según los autores es la cultura Jerarquizada, en la cual la estructura y la formalización en el trabajo son las características relevantes dentro de la organización. Los líderes de ésta organización son buenos coordinadores y organizadores, por lo cual trabajan por mantener la organización cohesionada por medio del cumplimiento de las reglas (18).

Y, por último, es el tipo denominado Mercado, en el cual la organización está orientada a los resultados. Los empleados tienden a ser competitivos y orientados al cumplimiento de las metas. Dado esto, los líderes son directivos exigentes y competidores para llevar al cumplimiento de los objetivos de la organización (18).

#### **4.1.3 CLIMA Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES COMO HERRAMIENTA EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.**

El clima y la cultura en las organizaciones es un elemento fundamental a la hora de estructurar los sistemas de prevención y control en lo que a seguridad y salud en el trabajo se refiere, pues dan la información básica de lo que corresponde al alma de la organización y los diversos factores de riesgo percibidos y estructurados que más adelante pueden llevar a la presencia de patologías o accidentes de origen laboral, por esto tener en cuenta la percepción sobre clima de seguridad se vuelve fundamental.

Bajo estos términos el clima de la organización recoge las diversas percepciones que tienen los trabajadores que realizan su actividad en diversos departamentos o áreas, por lo cual se puede tener percepciones local y globales de lo que es la seguridad y salud en su entorno laboral desde áreas específicas y áreas comunes, de allí surgen los términos de homogeneidad intraorganizacional como consenso y la heterogeneidad intraorganizacional como diferencia en lo que corresponde a situación de clima laboral (19).

Como consecuencia de dichas percepciones la seguridad puede tener en cierta medida puntos comunes, o remitirse a situaciones puntuales que cada trabajador identifica en la realización de su actividad laboral; para el análisis de cada situación se debe tener como idea base que la seguridad en el entorno laboral corresponde a una necesidad fundamental que busca estructurar procesos saludables en el entorno, aunque en ocasiones pareciera que la seguridad y la industria juegan al gato y al ratón, pues para lograr estándares de calidad y productividad en ocasiones se necesita de velocidad en los procesos productivos, para ser más competitivos en el mercado y lograr una mayor ganancia económica, por lo cual se podrían dejar márgenes para que sea mucho más factible un accidente o se instaure una enfermedad laboral, pues cada máquina tiene su tiempo, y el cuerpo humano como eje de la actividad laboral también sufre los impases por el sobreuso.

De allí que plantear políticas de seguridad y salud en el trabajo basados en los riesgos inherentes de a cada proceso industrial y en las características del entorno se transforman en una prioridad inevitable si se busca edificar un sistema de seguridad y salud en el trabajo perdurable y efectivo, por eso el clima de la organización y en especial el que respecta al clima de seguridad es una herramienta que puede ser utilizada para nutrir las procesos y aminorar las falencias en pro de la salud de los trabajadores.

El clima de seguridad en el trabajo parte de igual forma de la premisa de que muchos de las comportamientos de los trabajadores derivan de las directrices que imparte la organización bajo su sistema de normas y actividades derivadas de la costumbre, el sello propio de la compañía que se refleja en cada acto que se realiza, de esta forma, un organización en mayor o menor medida enfocada desde un sistema de salud y seguridad en el trabajo eficiente y constante, hace de su entorno un lugar probablemente menos expuesto a riesgo, ya que el sistema ejercería presión sobre el empleado para que ajuste su comportamiento a los requerimientos necesarios para tener una clima de seguridad positivo bajo un eficiente cumplimiento de las normas(19).

De esta forma son múltiples los aspectos a intervenir en el clima de seguridad laboral si se busca impactar en la salud de los trabajadores, puesto que las variables que entran en juego deben funcionar de manera eficiente y armónica para obtener resultados, partiendo desde la idea de que cada persona es un mundo, con características propias y otras afines a sus compañeros pero que desde su estructura física, psicológica y de su ambiente familiar y social puede aportar elementos positivos y protectores para salud, basados en esto la creación de entornos saludables debe enfocarse en primera instancia en tener un equipo de trabajo que

sea consciente de los riesgos y con una introyección de la seguridad como premisa fundamental para la creación de un ambiente seguro, confiable para sí mismo y para sus compañeros, por lo cual se deben tener claras las características del equipo de trabajo y en que niveles sería apropiada una intervención para buscar una mayor conciencia de la salud como elemento individual y grupal.

El sitio de trabajo posee unas características únicas que genera percepciones acerca de la seguridad para los trabajadores, y define en forma importante la cultura organizacional, puesto que la actividad que se realiza en cuanto al trabajo posee como estructura logística el entorno, donde ubica la maquinaria, las herramientas, donde se interactúa con el equipo de trabajo y se pasa en algunos casos la mayor parte del día; de esta forma un entorno que es percibido como positivo, agradable y saludable crea la posibilidad de tener trabajadores más comprometidos con su labor y dispuestos a intervenir en lo que respecta a la conservación de dicho entorno, y enriquecerlo desde la propia experiencia, informando sobre los riesgos encontrados, y sobre las necesidades percibidas para la adecuada realización de su actividad laboral(19).

Otro hecho importante es el que atañe a la actividad que se realiza, esta define gran medida las características de los riesgos a los que se ve sometido un trabajador, y los requerimientos de algún elemento, ya sea maquina o herramienta los cuales si bien son elementos que pueden parecer comunes o triviales son en realidad fuente seguridad o inseguridad, riesgo o protección.

Una herramienta de trabajo que no es adecuada por ejemplo para la estatura de un trabajador, puede hacer que este deba tomar posturas inadecuadas para poderla utilizarla y por lo tanto se estructura como un factor de riesgo ergonómico pero a su vez puede generar una percepción negativa del trabajo por parte del empleado; de igual forma surge el ejemplo sobre lo que representan los elementos de protección personal como herramienta en el trabajo, un ejemplo de ello son las prendas de vestir que en algunos casos pueden ser de un grosor importante con el fin de proteger de sustancias peligrosas o de elementos físicos, pero que a su vez pueden generar un aumento de la temperatura corporal que el empleado percibe como poco agradable y que hace de su jornada de trabajo una experiencia poco grata si no se interviene el ambiente mediante el control de la temperatura, es por esto que tener clara la adaptación de cada elemento del área de trabajo enfocado a las necesidad y capacidades del trabajador es vital para lograr un desarrollo adecuado de las actividades en el trabajador pero también para ayudar a crear una percepción de entorno saludable además de dar la idea a

los trabajadores de que tienen un lugar y son valiosos para la empresa .

Las interacción entre las características que definen la personalidad del trabajador como nivel educativo, entorno social , su percepción de trabajo y la seguridad en el mismo, sumado a las características del entorno laboral , los riesgos que conlleva, su adaptación al trabajador, más las características que definen la estructura de la organización, dan forma a la definición de cultura organizacional y su posterior percepción bajo un clima positivo o negativo; desde este punto la posibilidad de intervenir para evitar la aparición de patologías de origen laboral y la ocurrencia de un accidente de trabajo es un abanico de posibilidades muy amplio, por lo cual se debe instaurar un sistema de seguridad y salud en el trabajo con un análisis minucioso de como la salud en el trabajo llega a ser un constructo que al igual que la producción de bienes y servicios en un empresa es un papel de todas las partes que la conforman.

El sistema de seguridad y salud en el trabajo, se estructura desde vivencias previas, errores y aciertos, el análisis de medidas de intervención y prevención que resultaron eficaces o no y como los trabajadores en el día a día aportan información sobre su percepción de seguridad, salud y comodidad bajo las actividades que realizan, es por eso que capacitar el personal sobre que puede corresponder a elementos que en el tiempo pueden ser lesivos para lograr identificarlos y realizar intervenciones eficaces es necesario .

Para definir las características de los procesos que llevan a la ocurrencia de un accidente de trabajo existen múltiples modelos, uno de ellos es el modelo cognitivo expuesto por Ramsey (1987), el cual se enfoca en el análisis de 4 etapas por las cuales dice pasa una persona cuando se enfrenta a una situación de riesgo, estas son: percepción del riesgo, cognición del riesgo, toma de decisiones, y capacidad de evitación (20)

Así el hecho de ser conscientes de que existe un riesgo es el primer paso para enfrentarlo, de acuerdo con esto la posibilidad de tener clara la existencia del riesgo no es algo que siempre suceda, pues en ocasiones se toma como algo natural del entorno y no es hasta que existe el daño en la integridad del empleado que no se hace palpable la existencia de este, o no es hasta el estudio del accidente de trabajo que se hace visible el riesgo. Posteriormente cuando se define la existencia del factor se busca tener la mayor información sobre el mismo, lo que corresponde al segundo paso, puesto que entre más conocimiento se tiene sobre el riesgo es más factible llegar el tercer paso el cual corresponde a la toma de decisiones bajo la cual se crean propuestas y se establecen métodos para enfrentar los factores de riesgo , allí es donde se estructuran las medidas de prevención y control consignadas en el capítulo 2.2.4.6 del



decreto 1072 de 2015 sobre la aplicación del SG-SST (21), de acuerdo con este existen 5 niveles según su importancia los cuales son :

1. Eliminación del peligro/riesgo.
2. Sustitución del peligro por otro que genere menor riesgo.
3. Controles de Ingeniería que busquen controlar el peligro/riesgo en su origen o en el medio en el cual se desarrolla.
4. Controles Administrativos bajo los cuales ya no se interviene el peligro/riesgo per-se, sino la forma en la que los trabajadores se exponen, como por ejemplo el tiempo de exposición, la jornada, sistemas de alarma y señalización.
5. Equipos y Elementos de Protección Personal y Colectivo que corresponde a la última medida de prevención si se define que ya en los otros niveles se logró el control máximo, dichos elementos deben ser entregados por el empleador y se debe hacer control sobre la eficacia de los mismos, su correcto uso y adecuada adaptación al trabajador.

Por ultimo en los niveles de Ramsey encontramos la capacidad de evitación, la cual se refleja en el número de casos que se encuentren de patología de origen laboral y la cantidad de accidentes de trabajo luego de implementar las medidas de control pertinentes, por lo cual el registro de cada evento es fundamental para un adecuado seguimiento y análisis.

#### **4.1.4 SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los sistemas de gestión son herramientas indispensables para las organizaciones que operan en estos tiempos. Su ejecución permite mantener un equilibrio frente a la globalización y estima problemáticas relacionadas con la rentabilidad, competitividad, crecimiento y tecnología. Es así como su implementación permite aprovechar y desarrollar el potencial existente al interior de una empresa (22).

Los sistemas de gestión buscan alcanzar los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros, mejorar la efectividad operativa, aumentar la satisfacción de clientes y lograr mejoras continuas potenciando la innovación (22).

En un sistema de gestión vinculado a la cultura de una organización, el empresario deberá asumir que la prevención de los riesgos laborales deberá realizarse de forma permanente, mediante la ejecución de actividades preventivas en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta. Adoptará medidas que fomenten la prevención de riesgos laborales, evaluación de riesgos, vigilancia de la salud, información, consulta, participación y formación de los trabajadores (23).

En la literatura se encuentran cuatro tipos o categorías de organizaciones en términos de gestión de la seguridad:

1. Reactivo: Manejan la seguridad a partir del instinto natural. La meta es el cumplimiento de reglas y objetivos, no así en el desarrollo de una cultura. La gestión de la seguridad se delega en el jefe de seguridad. Falta participación e involucramiento de la administración (24).
2. Dependiente: Si bien hay compromiso de la gerencia con la gestión, los supervisores responden con el control de la seguridad y el cumplimiento de los objetivos. La atención a la seguridad es una condición de empleo, existe un énfasis en el miedo y la disciplina impuesta a partir de las reglas y procedimientos. Se valora a las personas, se ofrece capacitación en seguridad (24).
3. Independiente: La gestión de la seguridad se interioriza y se hace énfasis en el valor y el cuidado del personal. Estas empresas desarrollan prácticas de seguridad activa y hábitos en reconocer los logros individuales de seguridad (24).
4. Interdependiente: Ayudan activamente a otros a mejorar y adoptar iniciativas de seguridad. Ocupándose en ser guardián de los demás. Ser contribuidor o sostenedor de las redes de seguridad. Hay sentimiento de orgullo de la organización por sus esfuerzos en velar por la seguridad (24).

En la siguiente figura se muestra lo anteriormente relatado lo cual es el camino que deben recorrer las empresas para pasar de la gestión reactiva a la proactiva.

Figura 1. Tránsito de la gestión reactiva a la proactiva (24).



La cultura de la seguridad de una organización es un proceso evolutivo que avanza desde un estado patológico y de inseguridad hacia un estado generativo y seguro, donde las organizaciones atraviesan distintas etapas (24).

#### 4.2 GESTION DEL CAMBIO

John Kotter es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo. Sus aportes a los temas del liderazgo y el cambio organizacional siguen orientando la agenda de gestión las organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico. Basado en el estudio de decenas de casos de cambios significativos, a nivel internacional (reestructuraciones, cambio de estrategias, programas de calidad, renovación cultural, etc.), John Kotter destaca 8 errores que explican por qué las empresas fracasan y sugiere 8 pasos para gestionar éste tipo de cambios (25).

#### PRIMER PASO: INFUNDIR EL SENTIDO DE PREMURA

Premura es un concepto que proviene de la lengua italiana y que refiere a la rapidez, prontitud, apremio o apresuramiento. Algo que debe realizarse con premura, por lo tanto, tiene que concretarse sin perder tiempo (26).

Es así como se concibe entonces el sentido de premura como el primer de los ocho pasos que propone Kotter para lograr la generación de un cambio importante en una organización. Se expone que cuando el sentido de premura es bajo, resulta difícil dirigir los esfuerzos del equipo para generar una visión de cambio y transmitirla (25).

Este sentido de premura está influenciado directamente por el nivel de complacencia que se tenga en una organización. Si este nivel de complacencia es elevado las transformaciones no llegan por que son pocas las personas interesadas en trabajar sobre el problema del cambio (25).

El cambio es importante porque las organizaciones deben permanecer congruentes a los requerimientos del entorno externo y sus exigencias internas, para no volverse obsoletas y por consiguiente desaparecer (27). Por lo cual debe ser visto como una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos, científicos, administrativos y, sobre todo, en las expectativas del ser humano.

En toda compañía existe cierto nivel de complacencia, se han reconocido hasta ahora son por lo menos nueve motivos (28):

1. La falta de una amenaza de envergadura o de una crisis visible.
2. Contar con grandes cantidades de recursos.

3. Los criterios internos de desempeño son arbitrariamente bajos.
4. La mayoría de los empleados se ocupa solo de sus tareas particulares con objetivos funcionales limitados.
5. La planificación interna y los sistemas de control toman en cuenta parámetros irrelevantes. Concentrándose en los índices de desempeño equivocados.
6. Ausencia de retroalimentación acerca del desempeño por parte de clientes, accionistas y proveedores.
7. Una cultura que se deshace de quien trae malas noticias.
8. Una preferencia por negar las malas noticias combinada con la voluntad de negar aquello que suponga más trabajo.
9. A los directivos no les importa el futuro y crean un falso clima de seguridad.

Los grandes egos y las culturas arrogantes refuerzan las 9 fuentes de complacencia haciendo a su vez que el índice de premura se mantenga bajo (25).

Kotter establece la diferencia entre los líderes y los administradores de la organización, mientras que los administradores ayudan a mantener el control general del proceso al fiscalizar los logros a corto plazo y el financiamiento de los mismos, los líderes impulsan el cambio, proyectan y determinan los pasos a seguir para lograr el cambio deseado (27).

Visto de esta forma se podría decir que los líderes adecuados podrían intensificar el nivel de urgencia en sus colaboradores, para que esto sea posible se requerirá actuar audaz y controversialmente. Kotter propone algunas formas para elevar el nivel de premura (26) (28).

1. Cree una crisis visible: permita una pérdida financiera de envergadura exponiendo a los gerentes a debilidades importantes, responda con lentitud a los movimientos de la competencia.
2. Inicie una campaña de austeridad: elimine los excesos obvios (por ejemplo membresías a clubes, viajes en primera clase, reduzca gastos de representación elevados entre otros).

3. Establezca objetivos de desempeño altamente dinámicos: tan altos que no puedan ser alcanzados con el trabajo cotidiano.
4. Deje de medir el desempeño sobre la base de objetivos funcionales: es preferible utilizar criterios más amplios.
5. Transmitir con mayor frecuencia cualquier información sobre debilidad competitiva: encuestas de satisfacción al cliente o información financiera.
6. Propicie situaciones en las que los empleados tengan que enfrentarse directamente con clientes insatisfechos, proveedores molestos y accionistas disgustados.
7. Contrate consultores que puedan proveer información más confiable a los gerentes.
8. Publicar discusiones más honestas de los problemas de la compañía.
9. Hable sobre las oportunidades del futuro con los empleados, las recompensas que habrá por aprovechar al máximo las oportunidades, y la incapacidad actual de la organización por alcanzar esos objetivos.

Liderazgo no es lo mismo que gerencia, por lo cual, sin suficiente liderazgo, aumenta la probabilidad de equivocarse y disminuye la probabilidad de éxito (29). Los altos directivos se concentran en preservar la claridad del objetivo compartido para el esfuerzo global y en mantener la premura en niveles elevados (27).

Para considerar que un grado de premura es suficiente Kotter recomienda que al menos el 75% de la gerencia total y de hecho todos los altos ejecutivos crean que es esencial llevar a cabo un cambio considerable (25).

## SEGUNDO PASO: CREAR LA COALICION CONDUCTORA

Cuando el objetivo es fomentar un cambio en cualquier organización, ningún líder lo logrará solo. Únicamente los equipos integrados adecuadamente y con confianza suficiente entre sus miembros pueden ser efectivos (25). Las características de un equipo capaz de propiciar el cambio son:

1. Involucrar la gente realmente necesaria: si conformamos un equipo con personas clave, será mucho más sencillo promover el cambio.
2. Experiencia, que los diferentes puntos de vista estén bien representados de tal modo que se puedan tomar decisiones inteligentes.
3. Credibilidad, el grupo debe tener una buena reputación dentro de la empresa para que sus decisiones sean tomadas con seriedad por los demás empleados.
4. Liderazgo, el grupo debe contar con un número suficiente de líderes para emprender el cambio.

El propósito fundamental del liderazgo es producir un cambio útil, y el de la gerencia mantener funcionando el sistema existente (29).

Los altos ejecutivos siempre forman el núcleo del grupo. Pero a veces hay miembros del consejo, un representante de un cliente clave o incluso un poderoso líder sindical. Debido a que la coalición conductora incluye a personas que no son parte de la alta dirección, tiende por definición a operar por fuera de la jerarquía formal (30).

Un alto sentido de urgencia dentro de las filas ejecutivas ayuda enormemente a formar una coalición conductora. Pero usualmente se requiere más que eso (30). El tamaño de una coalición efectiva se relaciona con el tamaño de la organización ya que según este mayor representante se requerirán por subdivisión.

Kotter hace referencia a las cualidades de algunos líderes que hay que evitar o con los que se debe tener cuidado en la construcción de una coalición conductora. El primero son aquellas personas con un gran ego, que no cuentan con un sentido realista de sus debilidades y limitaciones. Además, no aprecian las fortalezas de los demás, esto impactará terriblemente el fomento de un trabajo en equipo (25). El segundo las llamadas "áboras" aquellas capaces de sembrar desconfianza y aniquilar así el equipo de trabajo (25).

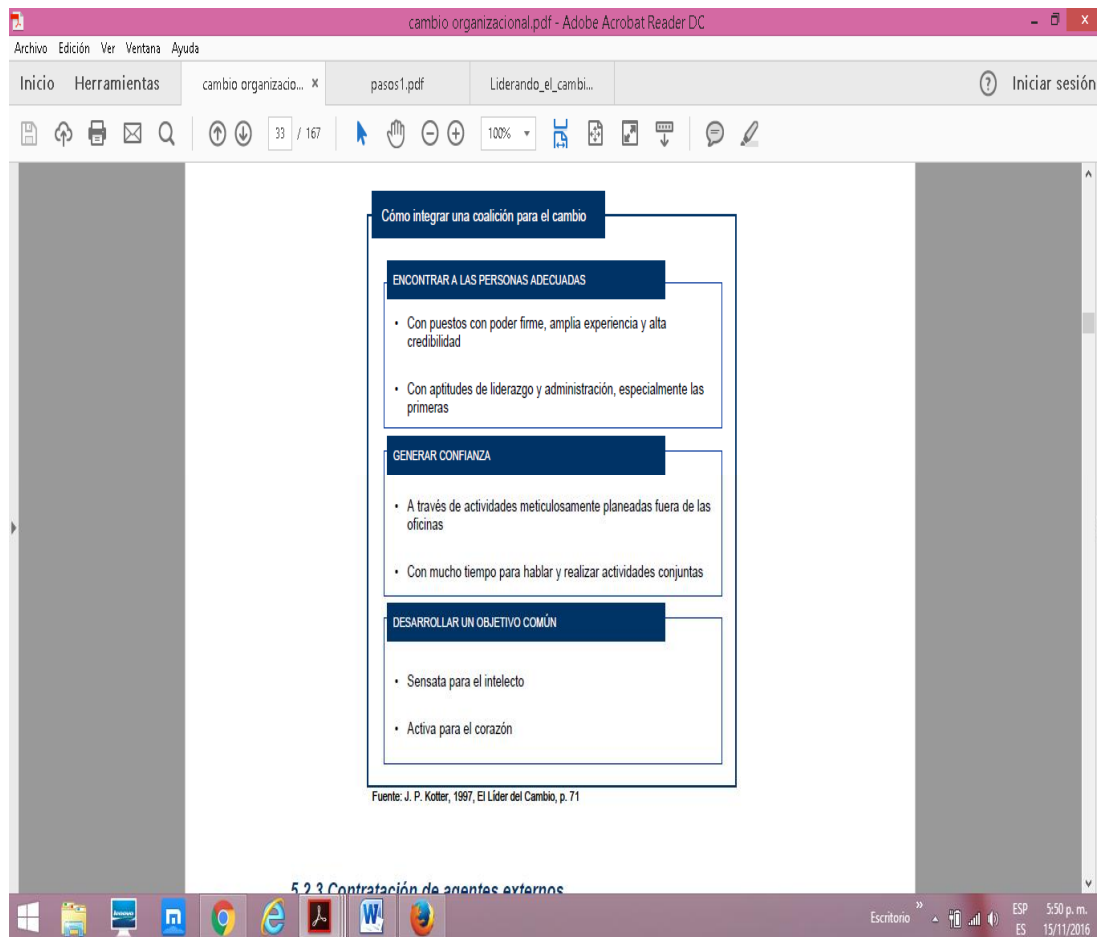
A su vez es de gran relevancia dentro de este grupo que haya confianza entre sus miembros: todo el mundo debe sentir que está yendo al mismo sitio. Confianza quiere decir que no hay agendas ocultas o intenciones ulteriores (28).

Fomentar la confianza al interior de un grupo requiere de actividades que creen lazos o que al menos logren la integración a un nivel más personal. Es así como las organizaciones hoy en día han visto de buena manera la promoción de actividades en ambientes extra laborales que vinculen a sus empleados y que refuercen la confianza entre ellos.

Cuando un equipo está conformado por la gente correcta dentro de un clima de confianza y con un objetivo común, es posible producir transiciones muy poderosas. Un equipo realmente poderoso creará el impulso necesario para romper la inercia (28).

Lo anterior se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Tomado de Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional. SICO (3).



## TERCER PASO: DESARROLLO DE UNA VISION Y UNA ESTRATEGIA

La visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro. En un proceso de cambio, una buena visión cumple con tres propósitos importantes. Primero, al esclarecer la dirección general del cambio, simplifica cientos o miles de decisiones más detalladas. Segundo, motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, incluso si los pasos iniciales resultan dolorosos desde un punto de vista personal. Tercero, contribuye a coordinar las acciones de



diferentes personas, incluso de miles y miles de individuos, de una forma sorprendentemente rápida y eficiente (25).

El esclarecer la dirección del cambio resulta importante porque es muy frecuente que la gente no esté de acuerdo respecto de la dirección, o se sientan confundidos, o se pregunten si realmente es necesario llevar a cabo un cambio significativo. Contar con una visión efectiva y estrategias de respaldo ayuda a resolver estos puntos (25).

Las visiones efectivas requieren al menos seis características clave:

1. Imaginable: transmite una imagen de lo que será el futuro.
2. Deseable: apela a los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y otras personas con intereses de algún tipo en la empresa.
3. Factible: se compone de objetivos realistas susceptibles de ser alcanzados.
4. Centrada: es lo suficientemente clara para brindar orientación en la toma de decisiones.
5. Flexible: es lo suficientemente general para dar cabida a la iniciativa individual y permitir respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes.
6. Comunicable: es fácil de comunicar; puede explicarse con éxito en 5 minutos (25).

Desarrollar una buena visión siempre es difícil porque involucra tanto el corazón como la mente de los participantes. El proceso de crear una visión supone los siguientes pasos:

1. Se crea un primer borrador que debe ser distribuido.
2. El equipo guía toma dicho borrador y lo refina.
3. Se crea un segundo borrador que debe ser distribuido más ampliamente en la compañía. Todo el mundo es invitado a comentarlo y analizarlo.

4. Se entablan discusiones para analizar los valores de la visión, es decir, cuál es el propósito de la compañía. Hacia el final comienza a surgir un sentimiento de pertenencia.

1. Una vez que ha pasado suficiente tiempo para que todo el mundo haya participado, se plasma la visión en una página (28).

La visión también ayuda a alinear los individuos, coordinando de esta manera en forma notablemente eficiente las acciones de personas motivadas. Si se tiene claridad en cuanto a visión administradores y empleados pueden dilucidar por si mismos lo que tienen que hacer sin confirmarlo constantemente con el jefe y sus compañeros. Sin un sentido compartido de dirección, las personas interdependientes pueden terminar metidas en conflictos constantes y juntas sin fin. Con una visión compartida, pueden trabajar con cierto grado de autonomía sin estorbarse unos a otros (25).

#### CUARTO PASO: COMUNICAR UNA VISION DEL CAMBIO

Una gran visión del cambio puede satisfacer un propósito útil incluso si únicamente la comprende un reducido grupo de personas clave. Pero el auténtico poder de la visión se desata solo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección.

La deficiencia en la comunicación de una visión a menudo se atribuye a la presencia de aptitudes intelectuales limitadas entre empleados de nivel más bajo o a una resistencia al cambio y, en consecuencia, a la aceptación de información acerca del mismo (25).

El desarrollo de una visión de transformación con frecuencia exige que quienes integran la coalición conductora dediquen unos cuantos cientos de horas a

recopilar información, asimilarla, considerar alternativas y finalmente tomar decisiones.

La visión usualmente se comunica con óptima efectividad cuando se emplean muchos vehículos diferentes: periódicos, carteleras, pláticas informales de persona a persona. Cuando el mismo mensaje le llega a la gente de seis direcciones diferentes, hay más oportunidad que lo escuchen y lo recuerden tanto intelectual como emocionalmente (25).

Otra forma poderosa de comunicar la visión en una nueva dirección, es el comportamiento, cuando los cinco o cincuenta personajes más importantes viven la visión del cambio, los empleados suelen comprenderla mejor que si se hubiera publicado y tienden a evaporarse las preguntas sobre la credibilidad. Nada es más nocivo para comunicar una visión de cambio que el que parte de sus principales representantes se comporten de manera inconsistente con ésta visión (25).

Como la comunicación de una visión muchas veces constituye una actividad sumamente difícil, es fácil que se convierta en una transmisión estridente y unilateral en la cual se ignora la retroalimentación útil e involuntariamente se hace que los empleados se sientan que no son importantes. Los iniciadores del cambio en ocasiones evitan la comunicación bilateral porque les inquieta el costo que pueda tener, pasando por alto la utilidad de docenas de maneras poco costosas de generar diálogo a través de la visión: cinco minutos en una junta, conversaciones de pasillo, diez minutos al final de un discurso, etc (25).

El inconveniente que tiene la comunicación bilateral es que puede suceder que la retroalimentación sugiera que estamos siguiendo el rumbo equivocado y que es preciso volver a formular la visión. Pero a la larga, hacer a un lado el orgullo y volver a formular la visión resultará mucho más productivo que seguir el rumbo equivocado o un rumbo que los demás se negarán a seguir.

## QUINTO PASO: FACULTAR A LOS EMPLEADOS EL PODER PARA EMPRENDER ACCIONES DE AMPLIO ALCANCE.

El objetivo de ésta etapa consiste en facultar a una base amplia de la gente para que tome acciones eliminando cuantas barreras sea posible derribar contra la instrumentación de la visión del cambio en ésta etapa del proceso. Los obstáculos más grandes que con frecuencia es necesario atacar son: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores (25).

Las grandes transformaciones sólo tendrán lugar si mucha gente se involucra activamente. Una forma de sortear los obstáculos que impiden el cambio es autorizar al personal a actuar de un modo consistente con la visión. Esto supone:

1. Comenzar con la visión: cuando todo el mundo entiende la visión, aparece un objetivo común.
2. Realignar y hacer compatibles las estructuras internas: todas las estructuras que han restringido la creatividad en el pasado deben ser eliminadas. Esto puede ser hecho poco a poco. Pero si no se hace del todo, la gente se sentirá frustrada y todo el esfuerzo emprendido se perderá.
3. Proveer el entrenamiento necesario: la gente debe ser entrenada para actuar diferente. Tome en cuenta que una transformación puede implicar cambios en una rutina que ha sido desarrollada durante años de carrera.
4. Alinear los sistemas personales con los de información: en las primeras etapas de cambio, contaremos con poco tiempo, energía y dinero. Así, los sistemas existentes en la organización tienden a ser adaptados cuando realmente deben ser cambiados de acuerdo con la visión. Los sistemas desalineados pueden frustrar al personal y socavar todo el esfuerzo realizado hasta los momentos.
5. Transferir a los supervisores que impiden el cambio: algunos gerentes no serán capaces de dar el salto emocional necesario para poder trabajar con la

nueva visión. Insistirán en hacer las cosas como siempre. No existen soluciones sencillas a este problema, pero entablar una conversación siempre es un buen modo de empezar. De este modo será más sencillo determinar si dicha persona necesita mayor ayuda o debe ser reemplazada (28).

Siempre que las barreras estructurales no son eliminadas en forma oportuna, el riesgo que se enfrenta es que los empleados se sientan hasta tal punto frustrados que echen a perder el esfuerzo completo en pro de la transformación (25).

#### SEXTO PASO. GENERAR LOGROS A CORTO PLAZO

Los procesos de transformación de las ideas, y como estas se convierten en logros son retos que hacen que las estructuras de las organizaciones estén prestas a realizar procesos de reingeniería constantes, enfocados a lograr la sostenibilidad de los resultados en el tiempo, y buscando hacer de la productividad el estandarte en la competencia que ofrece el mercado. Para esto la idea de generar logros a corto plazo se edifica como eje central inicial, que permitirá generar ganancias no solo desde la parte económica desde un principio, sino también como la posibilidad de hacer de estos logros el nicho para logros aún mayores a futuro (25).

Así ante la posibilidad de transformación de las actividades en lo que a obtención de metas se trata, los logros a corto plazo se convierten en una actividad vivificante ante los procesos de transformación evitando que los ánimos se desplomen pero a la vez como la posibilidad de analizar los errores con una mejor actitud, por esto no prestar atención suficiente a los resultados a corto plazo puede hacer que no se tenga claro si las metas están siendo realmente productivas desde un inicio, pudiéndose valorar si realmente están bien enfocadas o no, y si precisan o no de cambios en tiempo real para evitar más adelante llegar a una catástrofe que termine por dejar con poco o nada de posibilidades el futuro que viene con cada plan(25).

De esta forma ante la consecución de metas a corto plazo en la inmensidad de una meta en el futuro se logra ganar credibilidad sobre la posibilidad de resultados benéficos a largo plazo, entendiendo que las transformaciones toman tiempo, pero si las cosas inician dando pequeños frutos pareciera que dan el estímulo para creer que seguirán de igual manera, eso sí siempre y cuando se edifique la posibilidad de que se deben tener áreas de intervención en diversos niveles de tiempo que permitan la retroalimentación a través de los logros y las deficiencias(25).

Tener ganancias en los diferentes momentos en el tiempo permite estimular los grupos de trabajo, afianza la idea de que vale la pena trabajar por una meta, que las diferentes áreas trabajan en conjunto aportando para la consecución de un fin y que además los niveles superiores de mando se preocupan por apoyar los proyectos y estimula ante los pequeños éxitos a no bajar la guardia porque siempre se tendrá cerca un logro, al contrario de lo que pasaría si solo se tiene como única meta el final del proyecto pues da la idea de que no se sabe en el camino si se está teniendo éxito o no(25).

#### SÉPTIMO PASO: CONSOLIDAR LAS GANANCIAS Y GENERAR CAMBIOS

Las estructuras de las organizaciones implican intrincadas conexiones que al ser interdependientes bien pueden hacer que las cosas funcionen de manera organizada y sistemática también se convierten en una dificultad a la hora de generar cambios, puesto que al cambiar un proceso o implementar un estrategia de una u otra manera se debe realizar más de un modificación, pudiendo llegar a ser necesario cambiar toda la estructura de un proceso pues la interconexión que existe entre las diferentes áreas no permite modificaciones puntuales sin afectar el resto del sistema(25).

De esta manera en vista de centrar los esfuerzos en ser competitivos en el entorno empresarial se implementan constantemente estrategias con el fin de optimizar los recursos y alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo, por lo cual constantemente la estructura de las organizaciones se ve intervenida con el fin de lograr nuevos objetivos y es desde ese concepto que se deben crear en las organizaciones esquemas para la implementación de mejoras y adaptaciones sin tener que afectar cada una de las partes para lograrlo, es poder mover un escritorio sin tener que cambiar de lugar todo el edificio (25).

Se debe tener la claridad de que para realizar dichos cambios es necesario se debe concebir de manera objetiva la estructura de la organización y para esto contar con personas clave en la dirección de cada actividad quienes logren crear un canal mediante el cual los procesos se interconecten pero no se afecten entre sí, y en el cual los cambios que se requieren para instaurar nuevas directrices deben tener como cimiento en gran medida la premisa de que en la mayoría de las ocasiones se requerirán más cambios de lo planeados y a veces hasta se

tendrán que hacer modificaciones para las cuales no se estaba del todo preparado , ya sea por no haber sido contempladas estas como una posibilidad o simplemente porque no se logró una comunicación asertiva entre las partes de la organización lo cual es inaceptable(25).

Para lograr metas y consolidar los cambios debemos introyectar la idea de que las necesidad de las organizaciones corresponden a un fin común , pero que en la marcha dicho fin puede ser una iniciativa inexplorada que puede generar decepciones si no estamos centrados en crear niveles de satisfacción en cada objetivo a corto plazo, de esta manera se debe instruir a cada persona en la importancia de sus intervenciones para concretar logros que harán parte de un meta aún más grande, que requiere de celeridad , compromiso, calidad , y menores costos(25).

De esta forma las organizaciones deben fomentar la credibilidad mediante los sistemas de logro en diversos niveles enfocados en el estímulo positivo al trabajador , evitando al máximo crear posibilidades de resistencia por desconocimiento ante el cambio , desde el eje de la planeación estratégica como sistema integrador , dirigiendo esfuerzos globales desde el liderazgo asertivo, y enfocados a metas a largo plazo factibles, y productivas desde la consecución de metas a corto plazo que edifiquen el espíritu de los trabajadores, y a la vez teniendo la posibilidad de eliminar interdependencias innecesarias para así solidificar las nuevas prácticas en la estructura de la organización (25).

#### OCTAVO PASO: ANCLAR EL CAMBIO

La única forma de mantener los logros alcanzados es convertirlos en parte de la cultura corporativa. En definitiva, si no logramos cambiar la cultura corporativa, la organización volverá con el tiempo a la situación en la que se encontraba (28).

Las claves para anclar definitivamente el cambio en el entramado de la organización son:

1. No hacer los cambios culturales al principio, sino al final: de lo contrario, sólo lograremos cambios superficiales. Una transición exitosa altera las normas y los valores.

2. Entender la importancia de los resultados tangibles: cuando tenemos información que avala el éxito del nuevo enfoque, es factible que la cultura absorba los nuevos valores.
3. Estar preparado para profundizar en los diferentes asuntos: la cultura se enriquece con historias y anécdotas.
4. Anticipar que algunas personas nunca cambiarán: han hecho toda su carrera en los antiguos valores desechados.
5. Alinear el proceso de ascensos con la nueva cultura corporativa: ascender personas que no están comprometidas con los nuevos valores puede condenar la compañía a volver a los viejos valores (28).

#### **4.3 SEGURIDAD EN EL TRABAJO BASADA EN COMPORTAMIENTOS SEGUROS**

La Seguridad basada en comportamientos (SBC) es relativamente nueva en la gestión de la seguridad con fines de prevención de accidentes. Hay que buscar sus raíces en los inicios del pasado siglo en Rusia, donde el psicólogo Ivan Pavlov (1849-1936) estudió la respuesta en la generación de la saliva de los perros ante la oferta de comida. Pavlov formuló la teoría del reflejo condicionado como respuesta a un estímulo. Otro psicólogo ruso: Vladimir Bechterev (1857-1927), creó el concepto de psicología objetiva donde sólo se estudiaba y se generaban teorías sobre el comportamiento humano a partir del estudio de la conducta objetiva, o sea, aquella que puede observarse y registrarse (31).

El paso del individuo al grupo o colectivo se produce por vez primera con el descubrimiento del "Efecto Hawthorne". El "Efecto Hawthorne" toma su nombre de la unidad de fabricación de componentes eléctricos de una fábrica, donde se efectuó un experimento en 1938, en el cual se manipularon factores ambientales tales como la iluminación y prácticas organizativas, tales como la extensión de los períodos de descanso. Mientras tanto, se medía el efecto que los cambios en estos factores producían en la productividad de los trabajadores. Los resultados sorprendentemente mostraron que la productividad aumentaba a pesar de aumentar o disminuir la iluminación, o a pesar de aumentar o disminuir la extensión de los períodos de descanso. La explicación estuvo dada en que los trabajadores respondieron a su interacción con los investigadores participantes, más que a los cambios que se producían en los factores y prácticas



seleccionadas (31).

En los años 90 se reconoció el valor comercial de la SBC y su potencialidad en la reducción de los accidentes, por tanto, se amplió su estudio por los académicos y se comenzaron a comercializar diferentes metodologías y programas por compañías del campo de la Seguridad Ocupacional y la Consultoría sobre Gerencia (31).

La SBC no es una herramienta para reemplazar a los componentes tradicionales de un Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo, todos los objetivos básicos de los mismos se pueden mantener. La SBC tiene su foco en los comportamientos de los trabajadores hacia la seguridad, pero, aun cuando es ampliamente reconocido que la conducta humana es un factor de importancia significativa en la causalidad de los accidentes, éste no es el único factor. La SBC no debe implementarse eliminando los métodos tradicionales que tienen una eficacia probada en la reducción o eliminación de accidentes. La SBC es más efectiva en el Sistema de Gestión Global de la Seguridad cuando se integra y complementa a los sistemas de seguridad tradicionales (31).

La práctica central de todos los procesos que han utilizado a la SBC consiste en determinar el porcentaje de aquellos comportamientos que, dentro de todos los observados por una persona, fueron considerados seguros. Con este porcentaje y utilizando diferentes técnicas que pueden influenciar a las personas y sus comportamientos se realiza un proceso que logra disminuir y mantener bajo control a los accidentes industriales (31).

#### +TEORIA TRICONCONDICIONAL DEL COMPORTAMIENTO+

El objetivo de la prevención de riesgos laborales es reducir o eliminar, la incertidumbre de modo que se eviten daños indeseados. La prevención pretende que la gente trabaje con seguridad, es decir, sin riesgos de accidentes laborales, enfermedades profesionales y otros daños a la salud o al menos con los mínimos riesgos (32).

En la actualidad se ha brindado especial reconocimiento a la aplicación de métodos de intervención psicológica en prevención de riesgos laborales basados en el cambio del comportamiento inseguro en el trabajo. Los métodos que permiten sustituir los comportamientos inseguros por comportamientos seguros producen cambios sustanciales en la siniestralidad (33).

Es imprescindible para conseguir una prevención eficaz una postura desde la psicología en la

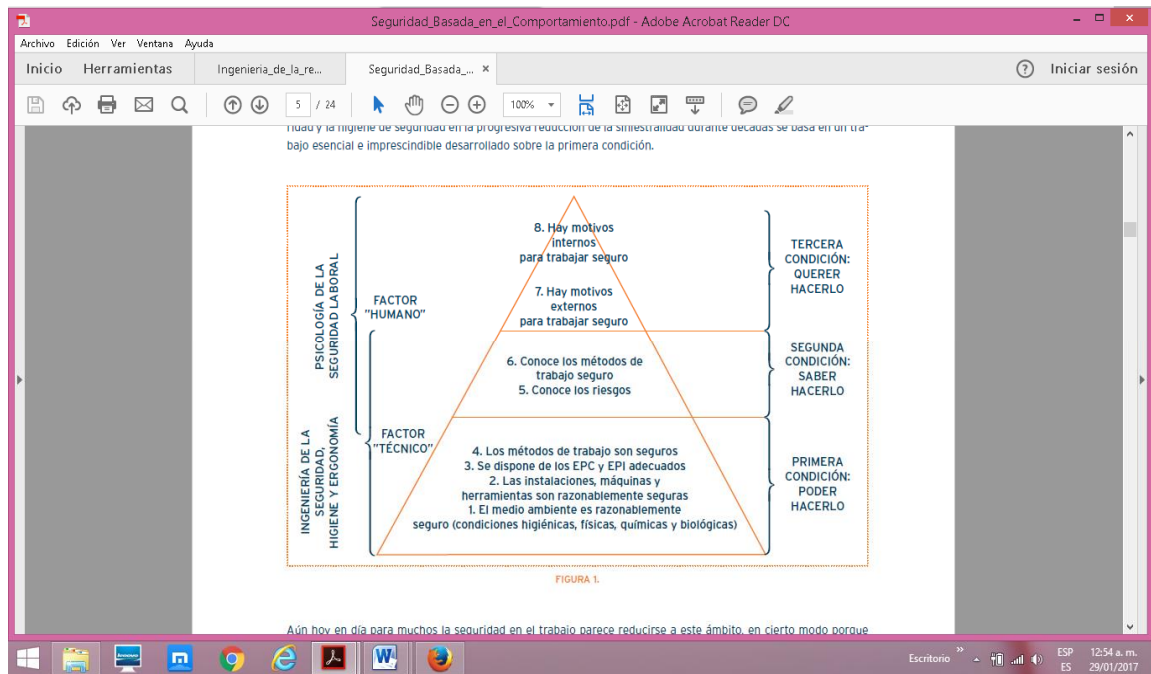
prevención del riesgo en medida de que gran número de los accidentes dependen del comportamiento humano.

La psicología ha ofrecido a las organizaciones de hoy una teoría del comportamiento, para que estas la adapten a sus necesidades como un modelo práctico y sencillo, de fácil aplicabilidad en el ámbito de la prevención y que a su vez les suministre herramientas de diagnóstico e intervención en función de la identificación de factores que estén fallando en cada grupo.

De acuerdo con la Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro (Meliá, 2007), para que una persona trabaje segura deben darse tres condiciones:

1. Debe poder trabajar seguro;
  2. Debe saber trabajar y seguro y
  3. Debe querer trabajar seguro.
- Basta que falle una de las tres para que no tengamos trabajo seguro (Figura 2) (33).

Figura 2. Teoría Tricondicional (33).



Es necesario comprender que el modelo parte de la concepción de la prevención como una actividad que se desarrolla a través de tres fases (32):

1. Evaluación de riesgos: la idea clave de esta intervención es el diagnóstico. se debe cuestionar en qué punto van los procesos, es decir ¿qué se ha logrado en seguridad?, ¿qué

problemas han sido identificados?

2. Acción preventiva: Cómo se planifica y se lleva a cabo su aplicación efectiva.
3. Evaluación de la acción preventiva: Una evaluación del riesgo es útil en la medida en que dice con precisión sobre qué hay que intervenir, en qué zonas o partes de la organización, y con qué técnicas concretas.

La SBC es aplicable en aquellos casos donde se haya identificado que el problema reside en la tercera condición «querer hacerlo». La SBC no da resolución al diagnóstico de riesgos físicos, condiciones o métodos de trabajo inseguros (primera condición), ni puede aplicarse supliendo déficits básicos en formación (segunda condición); por lo cual las dos primeras condiciones deben cumplirse o haber sido diagnosticadas y corregidas con prelación (33).

La SBC puede ser de gran utilidad en empresas donde las personas pueden trabajar seguro, saben trabajar seguro y, sin embargo, optan por comportamientos inseguros en el trabajo.

#### LOS SIETE PRINCIPIOS CLAVE DE LA SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

El proceso de gestión de la seguridad basado en los comportamientos debe en primer lugar considerarse uno más de los procesos que integran a un sistema de gestión en una organización dada (34).

Geller (2005), uno de los principales investigadores y divulgadores de esta metodología, ha enunciado siete principios clave que comparten los programas de SBC (33) (35).

##### 1. Concéntrese en los comportamientos

En este punto se deben identificar comportamientos seguros que llevan a una condición de seguridad haciendo poco probable o improbable un accidente y qué comportamientos inseguros ponen en riesgo o dan lugar a accidentes (34).

Concentrarse en los comportamientos observables no cambia el objetivo de modificar a las actitudes de las personas hacia la seguridad. En realidad, también es reconocido que para que haya un cambio permanente en los comportamientos de una persona, es necesario que exista un cambio de actitud y de motivación interna, sino con el tiempo y si no se mantienen las motivaciones externas, es altamente probable que la persona regrese a sus comportamientos iniciales (31).

## 2. Defina claramente a los comportamientos

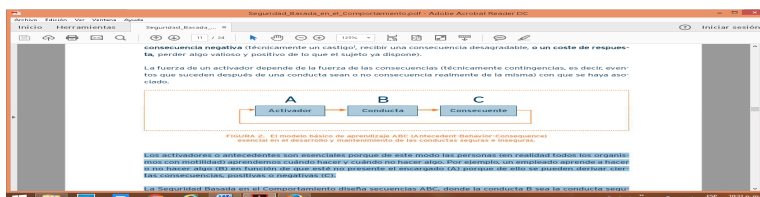
Cada persona debe conocer exactamente cómo, dónde, cuándo y con qué frecuencia debe desarrollar sus tareas. La definición exacta de los comportamientos permitirá su posterior observación y clasificación en correcto o diferente de la definición, lo cual a su vez permitirá cuantificarlos de este modo (31).

La definición de los comportamientos debe mostrar claramente lo que hay que hacer. En contraste con demasiada frecuencia, las definiciones de las reglas de seguridad especifican lo que no hay que hacer, esto debería ser cambiado. Una primera conclusión empírica reconocida en la práctica diaria, es que el ser humano siente una especial atracción hacia todo lo que se le prohíbe (31).

Todo el esfuerzo que se necesita emplear para que las personas se limiten en su atracción hacia lo prohibido debiera ser utilizado de otra manera. Por otra parte, escribir las definiciones de los comportamientos en forma positiva y diciendo claramente lo que hay que hacer, permite que la persona tenga una guía clara en su actuación e impide que, evitando lo que no hay que hacer, la persona ejecute un comportamiento de todas formas inadecuado pues no está especificado el correcto (31).

## 3. Utilice el poder de las consecuencias

Los activadores o refuerzos son esenciales porque de este modo las personas aprenden cuándo hacer y cuándo no hacer algo.



La SBC diseña secuencias ABC, donde la conducta B sea la conducta segura, generalmente incompatible con la conducta insegura que se desea evitar. Estas secuencias pueden diseñarse orientadas al comportamiento individual, de grupo o de la organización (34)

## 4. Guíe con antecedentes

Las consecuencias positivas o refuerzos deben ser inmediatas a la aparición del comportamiento

seguro. El mejor modo de conseguir evitar el comportamiento inseguro es determinar cuál es el comportamiento seguro incompatible con el (33)

Hay dos antecedentes que han demostrado ser muy útiles en la SBC:

#### A. El entrenamiento en seguridad:

El entrenamiento es una condición necesaria pero no suficiente para mejorar continuamente en seguridad. El entrenamiento actual debe guiarse por los métodos que han demostrado ser eficaces en la educación de adultos. Ya está bastante demostrada la ineficacia del entrenamiento unidireccional, sólo en la dirección del instructor al alumno. Este tipo de enseñanza, aún predominante, es especialmente nefasta para la seguridad. En este tipo de enseñanza el instruido sólo llega a consolidar sus comportamientos en la práctica real mucho tiempo después, y estos no tienen necesariamente que ser los enseñados, la persona no construye sus conocimientos sobre bases propias, alimentando y complementando sus propios conocimientos, sino que la experiencia en el actuar sin guía con el entorno, hace que desarrolle sus comportamientos sobre la base del sistema de consecuencias que esté presente y que puede sencillamente, estar en completa oposición a lo que se ha pretendido enseñar en un entrenamiento sobre seguridad (31).

Sin embargo, un entrenamiento en el cual la persona participe activamente, exprese y analice el porqué de sus formas de comportamiento, analice qué factores del entorno condicionan una forma particular de comportarse y las posibilidades de modificar a éstos factores, es sin duda un paso más sólido en la construcción del conocimiento que esta persona logrará. Llegará potencialmente a tener una preparación superior para llegar a convertir en rutinarios los comportamientos que se desean lograr. Pero este tipo de entrenamiento también genera compromisos. Por ejemplo, es completamente contrario a los objetivos de cualquier Sistema de Gestión de la Seguridad, el hecho de que se discuta la ausencia de una protección en un equipo como un factor condicionante de un comportamiento inadecuado hacia la seguridad, y que no se resuelva este hecho con posterioridad a la discusión. Todos los factores condicionantes de comportamientos inseguros hay que considerarlos oportunidades de mejoramiento y tratarlos como tal. Los trabajadores en una organización siempre estarán observando estas señales, ellas demuestran el compromiso con la seguridad de los máximos responsables: la dirección (31).

#### B. Las metas:

El fijar metas hacia la seguridad ha sido ampliamente investigado en la SBC. Se ha demostrado

que juegan un importante papel en combinación con el resto de las técnicas. La forma más eficaz del uso de metas consiste en lograr que sean colectivas. A partir del cálculo del porcentaje de comportamientos seguros que tiene un colectivo, éste se propondrá una meta que sea mayor o que al menos alcance los mejores porcentajes que ha logrado el colectivo. Cuando los resultados consistentemente sean iguales o superiores a la meta propuesta, debe hacerse un reconocimiento y premiar de alguna forma al colectivo. La fuente del reconocimiento colectivo es muy importante, mejor mientras más respetada sea la persona que lo haga (nótese que respetada no es necesariamente igual a alto directivo). Entonces puede analizarse si el colectivo se propondrá una meta mayor y repetirse el ciclo (31).

El alcanzar metas representa para un colectivo el estar trabajando por algo que ellos quieren (mayor porcentaje de comportamientos seguros) en vez de evitar algo que ellos no quieren (accidentes). El hecho de trabajar por algo positivo es más estimulante y logra mayor motivación en los colectivos que la práctica de evitar algo negativo (31).

#### 5. Potencie con participación

Todas las intervenciones (acciones preventivas) para mejorar la seguridad y salud en la empresa deberían mantener un estricto control de resultados (33).

Se analizan los resultados de la observación y se ejecutan las acciones diseñadas si la observación es positiva, y si no se deben redefinir nuevamente los comportamientos (34).

La aplicación de la SBC en toda su extensión considera a todos los niveles de la organización. Cuando todos los participantes en un esfuerzo total hacia la seguridad comienzan a reconocer que tienen un papel en el sistema de gestión, es que entonces comienza realmente a producirse un cambio positivo en la cultura de la seguridad en la organización (31).

Cada una de las técnicas de la SBC puede ejecutarse con la participación activa de las personas más relevantes a la misma. Las personas que ejecutan las labores de la organización conocen especialmente los riesgos inherentes, los factores condicionantes y las oportunidades de modificarlos. Los gerentes probablemente conozcan el mejor momento de observar a un grupo en acción, son los mejores candidatos para dar reforzamientos de varios tipos, los mismos trabajadores de base pueden hacer observaciones, dar retroalimentación, reforzar y analizar en su colectivo qué medidas implementar para lograr un mejoramiento continuo (31).

Un esfuerzo colaborativo de este tipo tiene un efecto en la cultura hacia la seguridad expresado a través de la amplia asignación de responsabilidades en la organización, las personas comienzan a sentirse no sólo parte del problema, sino también parte de la solución. Potencialmente la organización puede dejar de describirse en los términos de "la organización de ellos y nosotros" para convertirse en "nuestra organización" y hasta puede ocurrir que esta forma de hacer gestión traspase la frontera de la seguridad para llegar a otras funciones. A fin de cuentas, los principios de la SBC pueden ser aplicados prácticamente a cualquier gestión y se integran con mucha facilidad específicamente a la gestión total de la calidad, pues tienen principios equivalentes (31).

#### 6. Mantenga la ética

Aplicar los principios y un proceso de influencias en los comportamientos, cuando se hace sin segundas intenciones es de hecho profundamente ético. La SBC busca en primer lugar preservar al ser humano de sufrimientos y pérdidas causados por los accidentes laborales. Si adicionalmente se hace el proceso participativo: los trabajadores definen o ayudan a definir los comportamientos, los observan y cuantifican, participan en el análisis de cómo modificarlos (y cómo modificar también a los factores influyentes en ellos), ofrecen ellos mismos retroalimentación y refuerzo a sus compañeros, utilizan a los indicadores creados para ofrecer tutorías a los que tienen desempeños bajos y hacen de esto una rutina en un sistema de mejoramiento continuo, entonces las personas se sentirán con control del proceso y de lo que pasa con sus comportamientos y desempeños. El hacer el proceso participativo convierte a los trabajadores de objetos de estudio, en sujetos controlando intervenciones que tienen que ver con sus vidas (31).

La SBC ofrece la oportunidad entonces de ser éticos y humanos buscando un resultado que satisface a todos: empresarios, gerentes, empleados, sindicatos, o sea, a todos los partícipes en la organización. La reducción de los accidentes es un objetivo en que coinciden todos y la SBC permite integrar a todos los esfuerzos (31).

#### 7. Diseñe una estrategia y siga un modelo

Cuando se consigue reforzar un comportamiento seguro y se logra sostener esta conducta en el tiempo, se induce a su vez un cambio en la conducta cognitiva y en las actitudes. Se continúa entonces monitoreando a los comportamientos y actuando en función de los resultados (34).

El proceso inicial de aplicación de la SBC puede resumirse en tres puntos que funcionan en un ciclo:

~ Definir los comportamientos.

~ Medir el desempeño.

~ Influenciar al desempeño a través de antecedentes y consecuencias y a través de planes de acciones que corrijan a los factores que influyen en los comportamientos.

Adicionalmente se debe tener presente que, como es conocido, la práctica es inmensamente más rica que la teoría, sobre todo cuando se trata de trabajar con seres humanos. De la observación de los comportamientos y sobre todo de su análisis, se pueden descubrir múltiples causas cuya especificidad desborda a cualquier artículo escrito o libro publicado y de estas causas pueden idearse también múltiples ideas de cómo corregirlas. Implementar un proceso de SBC requiere por tanto una mente abierta y que acepte generar ideas nuevas y formas de implementarlas (31).

#### **4.3.1 INTEGRACION DE LA SEGURIDAD BASADA EN COMPORTAMIENTOS EN LOS SISTEMAS DE GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

Cuando hablamos de sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo en el contexto de un entorno seguro y adecuado para la población de trabajadores, debemos analizar cada posible estrategia de prevención que se pueda adaptar a la estructura dinámica del clima organizacional, esto permite garantizar adaptaciones del sistema conforme varían los procesos en torno a la modernización de la industria y a los cambios en la sociedad de cada país.

Para esto se debe tener claro desde el principio que cada sistema de control engloba diferentes métodos y cada uno de ellos con el tiempo puede terminar siendo poco efectivo si no se realizan en él adaptaciones, de aquí que el monitoreo permanente de la respuesta del sistema y sus necesidades se torna como un elemento fundamental para que el sistema permanezca bajo control.

Así la auditoria de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo es una de las herramientas más poderosas en lo que respecta al análisis y control de los procesos de evaluación y ajuste del sistema en general, que puede enfocarse la verificación de los efectos positivos y negativos de la cultura organizacional desde los resultados en salud de los trabajadores (36).



Uno de los modelos de la auditoría existentes para el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo es el que se enfoca en la resiliencia en lo que respecta a ingeniería y es de acuerdo con este que se define que hay 4 principios básicos aplicables para el enfoque del análisis de riesgos, estos son:

A) Compromiso de la alta dirección: este parte de la premisa de que cada uno de los integrantes del sistema deben empoderarse de los procesos conjuntos e individuales que hacen de la seguridad y la salud un elemento común lo que generaría arraigo en la cultura de la organización, pero los niveles superiores son los ejemplos a seguir a la hora de poner en práctica las políticas.

B) Flexibilidad: la variabilidad de los sistemas es una característica inevitable, más aún desde la realización de cada una de las tareas por parte de los empleados, pues estos le dan un sello propio a su actividad y es de esta forma como los aciertos y los errores pueden tener múltiples presentaciones, razón por la cual el diseño del sistema de trabajo debe ser flexible, pero a la vez un atenuante ante la posibilidad de que se cometan errores.

C) Aprendizaje: este es un elemento que en definitiva es fundamental para conocer los riesgos en la organización, pues se basa en la estructuración de un sistema de conocimiento basado en la experiencia que parte desde la identificación de cada una de las deficiencias en seguridad, la claridad que se tiene de cada uno de los procesos y las posibilidades de una comunicación asertiva, logrando así que se identifiquen los incidentes y se evite en mayor medida la ocurrencia de accidentes.

D) Conocimiento del sistema: bajo este principio se ubica la perspectiva y la experiencia de aprendizaje por la cual cada integrante del sistema conoce su situación actual en el sistema y la del sistema como conjunto, este principio es vital a la hora de dar identidad a la organización, ya que se construye desde la relación que entre el empleado y su entorno (36).

Basados en estos principios el monitoreo de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo corresponde a procesos individuales y grupales, desde la identidad del individuo y de la organización que requiere un orden lógico para el adecuado cumplimiento e implementación (36).

Para estructurar los sistemas de seguridad es necesario que se cuente con políticas y objetivos definidos que sirvan como carta de navegación en el momento de emprender el diseño y la implementación de las directrices en seguridad y salud en el trabajo, este es el caso de las normas OHSAS 18001 y ILO-OSH 2001.

Posteriormente, se requiere clasificar en niveles de importancia cada uno de los componentes del sistema y establecer tiempos y responsabilidades en la consecución de las tareas y los recursos. De esta forma la responsabilidad no debería recaer de forma absoluta en los niveles superiores pues la identificación de los riesgos corresponde a todos los niveles y en especial en los que la exposición al riesgo es constante, por esta razón se debe contar con mecanismos de participación efectivos y accesibles a cada uno de los empleados (36).

De esta forma se garantiza que al ser identificado un peligro pueda ser fácilmente notificado y observado, para así comprobar las opciones de respuesta y definir si existen mecanismos para priorizar el riesgo, todo con el fin de intervenir en cada uno de los controles posibles bajo las regulaciones pertinentes.

Una vez identificados los riesgos y definidas las directrices para la intervención se debe hacer la socialización de las conclusiones obtenidas y la forma como se debe llevar a cabo la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, con el objetivo de hacerlo propio de la cultura de la organización y que permita que el clima de esta se beneficie lo más posible.

El primer paso para la implementación corresponde a la capacitación y creación de competencias en los empleados. La divulgación del conocimiento y la posibilidad de enriquecerlo desde las experiencias es la razón por la cual el fortalecimiento de habilidades no técnicas es importante pues estas persisten a pesar de que los sistemas caduquen y permiten una mejor adaptación a los cambios (36).

Posteriormente se debe hacer la integración de los sistemas de gestión en los diferentes niveles organizacionales con el fin de intercomunicar las experiencias, y a la vez crear sistemas de conocimiento que se retroalimenten de manera productiva a pesar de los cambios que en ocasiones pueden deteriorar sistemas de gestión cerrados o con poca flexibilidad (36).

Una vez divulgado el sistema y ubicado en la parte operacional se debe tener clara la necesidad de estimular el mejoramiento continuo del sistema, mediante el análisis de la evolución de los procesos, pues el constante cambio en las variables relacionadas con el trabajo se relaciona con la aparición de nuevas patologías de origen laboral o la ocurrencia de accidentes de trabajo que antes no se habían presentado; de esta manera se debe investigar constantemente en el entorno y los procesos que se llevan a cabo con el fin de nutrir de forma continua el sistema y de esta forma la cultura de la organización (36) .

#### 4.4. ORGANIZACIONES RESILIENTES

El concepto de resiliencia (resiliencia) viene de la ingeniería; hace referencia a un material, que después de ser presionado, es capaz de volver a tener su forma original e incluso conseguir una forma más adaptada y mejorada (37).

Por definición resiliencia viene del término latín resilio, «volver atrás». El término se adaptó al uso en psicología y otras ciencias sociales para referirse a las personas que a pesar de sufrir situaciones estresantes no son afectadas psicológicamente por ellas (38).

Haciendo una revisión del concepto, Grotberg (1995) la define como la capacidad humana universal para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas o incluso ser transformado por ellas. Para Vanistendael (1994), el concepto incluye la capacidad de una persona o sistema social de enfrentar adecuadamente las dificultades de una forma socialmente aceptable (39).

En cuanto a la Resiliencia como proceso, se destaca Rutter (1992), quien argumenta que la Resiliencia se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida sana, viviendo en un medio insano. En el mismo sentido, Suárez (1995) considera que la Resiliencia habla de una combinación de factores que permiten a un ser humano afrontar y superar los problemas de la vida (39).

Las definiciones que incluyen tanto la dimensión de adaptación como la de procesos, son: Para Osborn (1993), la Resiliencia es un genérico que se refiere a una amplia gama de factores de riesgo y a los resultados de competencia. Luthar y Cushing (1999, p. 543) definen la Resiliencia como un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad (39).

En resumen, a nivel individual las distintas definiciones de Resiliencia enfatizan en características de los sujetos tales como: habilidad, adaptabilidad, baja susceptibilidad, enfrentamiento efectivo, capacidad, competencia, resistencia a la destrucción, conductas vitales positivas, temperamento especial y habilidades cognitivas, todas desplegadas frente a situaciones estresantes que les permiten superarlas (38).

## RESILIENCIA COLECTIVA Y ORGANIZACIONAL.

En el contexto grupal, la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo (West et al., 2009) (40).

Encontramos también conceptos de Resiliencia como: % es la habilidad intrínseca de un sistema para ajustar su funcionamiento, previo o a continuación de cambios y perturbaciones, de tal modo que pueda sostener sus operaciones aún después de un acontecimiento grave o en presencia de estrés continuado+ (Resilience Engineering Network, 2009) (41). De la misma fuente se concluye también que todo sistema resiliente debe tener las siguientes habilidades:

1. Responder, rápida y eficientemente, a perturbaciones y amenazas frecuentes.
2. Monitorear continuamente las perturbaciones y amenazas.
3. Anticipar los futuros cambios en el ambiente que puedan afectar la habilidad del sistema para funcionar.

El desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil, pero, en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Hamel & Välikangas, 2003). Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción (Salanova, 2009) (40).

La resiliencia organizacional ha sido motivo de estudio de distintos autores. Wildavsky (1988) define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que Diamond (1996) la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios. Finalmente, Lengnick-Hall y Beck (2003) definen la resiliencia organizacional como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida (40).

Podemos apreciar de manera similar a lo que ocurre a nivel individual, en todas las definiciones, la resiliencia, es concebida como el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo, almacenable,

convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado (40).

Es en este punto, donde convergen los diferentes conceptos sobre resiliencia y salen a flote teorías enfocadas en la resiliencia organizacional.

## **TEORÍA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional.

La habilidad de cada empresa u organización; para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo (DeGeus, 1988; Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995). Prahalad y Hamel (1991) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores (42).

En su teoría, (Argyris, 1993; Schein, 1993; Senge, 2006). Exponen el aprendizaje como un mecanismo fundamental por el cual las organizaciones, como sistemas abiertos, interactúan con su entorno, procesan información, y se adaptan a las cambiantes condiciones externas e internas+ (Kuchinke, 1995, p. 308) (40).

## **TEORÍA ECOLÓGICA**

En 1973 Crawford Holling introduce por primera vez el concepto de resiliencia en la literatura ecológica como una forma para comprender las dinámicas no lineales, así como los procesos a través de los cuales los ecosistemas se auto-mantienen y persisten frente a perturbaciones y los cambios (43).

En forma complementaria Scheffer y Jackson (2001) argumentan que la resiliencia incrementa la probabilidad de evitar cambios a dominios de estabilidad+no deseados, además provee flexibilidad y oportunidad para desarrollar un sistema sustentable (43).

Las organizaciones que aprenden a estar más adaptadas a las restricciones impuestas por el

ambiente logran sobrevivir y las que no mueren o son eliminadas, permitiendo la entrada de nuevas organizaciones a ese espacio o «nicho ecológico» que ha quedado desocupado. El conocimiento y el aprendizaje organizacional se transforman así en un importante factor de competitividad, debido a que la oferta de recursos es escasa y debido a que las organizaciones más débiles son eliminadas (Davenport y Prusak, 2001) (42).

Lo más importante de todos estos conceptos es que pueden ser vistos como equivalentes ya que todos ellos estudian como los sistemas pueden desarrollarse, aprender, adaptarse y a la vez persistir en el tiempo basándose en el concepto fundamental de la resiliencia (43).

Para concluir evocamos al filósofo griego Heráclito quien afirmaba que "No hay nada permanente excepto el cambio", la transformación en los sistemas complejos es inevitable+ por lo tanto el aprendizaje organizacional supone el tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambiar dicha lógica (42).

## 5. CONCLUSIONES

El clima y la cultura de las organizaciones define en gran medida como los diferentes análisis que se hagan en los entornos de trabajo en busca de conservar la salud de los trabajadores, pueden ser incluidos en los sistemas de seguridad y salud en el trabajo teniendo presentes los diferentes niveles de intervención posible y las medidas de adaptación ante los cambios de las organizaciones, teniendo presente que el clima y la cultura organizacionales se nutren de factores individuales y colectivos lo que genera multiplicidad de posibilidades en lo que respecta a la identidad de las organizaciones.

Definir políticas en seguridad y salud en el trabajo basados en el conocimiento pleno de los riesgos propios de las actividades que se desarrollan en el trabajo solidifica el concepto de como un entorno seguro es un entorno donde la fuerza laboral puede empoderarse del cuidado de la salud y además del adecuado desarrollo de los diferentes procesos inherentes a la actividad laboral, de esta forma tener una comunicación asertiva en las diversas áreas de las organizaciones propicia la participación en la promoción y la prevención en salud.

El trabajo en equipo de las organizaciones, estructura las bases para lograr los objetivos a los que está encaminada la actividad laboral, y a su vez a lograr los objetivos individuales desde la percepción de que el trabajo es un elemento fundamental en la realización personal, de esta manera la percepción que se tenga del trabajo por parte de los colaboradores permite en mayor o menor medida lograr un alto compromiso con las organizaciones y por consiguiente la obtención de mejores resultados en satisfacción laboral.

Es fundamental contar con una fuerza laboral interesada en propender por el desarrollo colectivo, pero además capacitado y conectado con los valores y principios de las organizaciones, pues esto hace posible que el clima y cultura

organizacionales sean elementos protectores y estimulantes para lograr entornos laborales saludables.

Pero, de igual forma es importante el compromiso de la alta gerencia y los diferentes líderes que haya en las organizaciones pues con actitudes como: tomar en cuenta a los trabajadores, el ejemplo, el asertividad en la toma de decisiones, etc. pueden lograr mejorar el bienestar de los trabajadores y por lo tanto de la organización.

Con base en lo anterior, consideramos que, uno de los abordajes que puede aportar grandes beneficios a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo es el método de Jhon Kotter, pues la gestión del cambio no ha sido aún lo suficientemente difundida ni aplicada en la actualidad y es una de las barreras que se presentan al implementar un nuevo proceso institucional o al cambiar alguno existente, por ejemplo, el sistema de Gestión de seguridad y Salud en el Trabajo.

Éste método contempla a todos los actores que intervienen en las organizaciones: empleados, supervisores, alta gerencia, etc. y muestra cuales son las cualidades que deben fortalecer cada uno de ellos y la forma en la cual por medio de cambios paulatinos se puede lograr que éstos sean a largo plazo y se integren en la cultura de la organización lo que hace que sean menos traumáticos y se den mejores resultados. De lo anterior también se desprende que de esta forma se logra identificar cuáles son los puntos "débiles" de la organización, cuales departamentos o dependencias requieren mayor intervención y se pueden fortalecer las relaciones corporativas al tener unos procesos más sólidos y mejor interiorizados por todos los colaboradores.

Otro de los puntos que nos parece importante resaltar del método de Jhon Kotter es que no se requiere la inversión de grandes capitales pues muchas veces esto es el impedimento o la forma como se desmotiva la alta gerencia al momento de



implementar medidas en las organizaciones, sino que por el contrario podría llevar a la reducción en costos al haber mayor satisfacción con el ambiente laboral y con los cambios que se presentan.

## 6. BIBLIOGRAFIA

1. OMS | Organización Mundial de la Salud [Internet]. WHO. [citado 14 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://www.who.int/es/>
2. Significado de Seguridad [Internet]. Significados. [citado 15 de noviembre de 2016]. Disponible en: <http://www.significados.com/seguridad/>.
3. Lewin K. In D. Cartwright (Ed.), Field theory in social science: Selected theoretical papers. N Y Harper Row Dahlstrand U Biel 1997. Pro-Environ Habits Propensity Levels Behav Chang J Appl Soc Psychol. 1951; 27:588.601.
4. Cornell FG. Socially perceptive administration. Phi Delta Kappan. 1955;36(6):219. 23.
5. Argyris C. Personality and organization theory revisited. Adm Sci Q. 1973;141. 67.
6. Forehand GA, Von Haller G. Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychol Bull. 1964;62(6):361.
7. Litwin GH, Stringer Jr RA. Motivation and organizational climate. 1968;
8. Dessler G, Dessler G. Organización y administración: enfoque situacional. Cienc Comport En Los Negocios. 1979;(658 DESSo).
9. Sudarsky J. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. 1977;
10. Mendez CE. El hombre en la organización. Ediciones Rosaristas Bogotá. 1982;
11. Solarte MG. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación

conceptual. Cuad Adm. 2009; 42:43. 61.

12. Gonçalves A. Dimensiones del clima organizacional. Soc Latinoam Para Calid Internet. 1997;

13. Robbins SP. Organization Theory: Structures, Designs, And Applications, 3/e. 1990;

14. Avella MEM. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuad Adm. 2010;23(40).

15. Bonavia T, Gascó VJP, García-Hernández A. Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Summa Psicológica UST. 2010;7(1):15-32.

16. Cultura Organizacional [Internet]. [citado 1 de agosto de 2016]. Disponible en: [http://www.oocities.org/amirhali/fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.oocities.org/amirhali/fpclass/cultura_organizacional.htm)

17. Gallerano MV. Temas de Administración de Empresas: La Cultura Organizacional [Internet]. [citado 1 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/10/la-cultura-organizacional.html>

18. La CO como Herramienta para un Clima Laboral.pdf [Internet]. [citado 8 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11448/1/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf>

19. Cuadernos Hispanoamericanos De Psicología, Vol. 9 No. 1, 69-76 Clima Organizacional Como Factor De Riesgo Ocupacional. *Yolanda Sierra Castellanos*. Universidad El Bosque.

20. Ramsey J.A. (1987) Ergonomic Support of consumer product safety. American Industrial Hygiene Association Conference.

21. Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Ministerio del Trabajo, República de Colombia.
22. Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes [Internet]. 2010 [citado 1 de agosto de 2016]. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
23. Ramos Moreno DC. El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. 2012 [citado 17 de mayo de 2016]; Recuperado a partir de: <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/211>
24. Martínez-Oropesa C, Oliver LVC. Liderazgo y cultura en seguridad: su influencia en los comportamientos de trabajo seguros de los trabajadores. Salud Los Trab. 2012;20(2):179. 192
25. Kotter JP. El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo. México: McGraw-Hill; 1997.
26. Autores: Julián Pérez Porto y Ana Gardey. Publicado: 2012. Actualizado: 2014. Definicion.de: Definición de premura (<http://definicion.de/premura/>)
27. en Administración. Contador L. Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional. SICO: Una propuesta de medición del cambio organizacional. 2009;
28. Liderando\_el\_cambio(Plan\_de\_Accion).pdf [Internet]. [citado 15 de noviembre de 2016]. Disponible en: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-07/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-lecturas/Liderando\\_el\\_cambio\(Plan\\_de\\_Accion\).pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-07/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-lecturas/Liderando_el_cambio(Plan_de_Accion).pdf)
29. Kotter JP. La verdadera labor de un líder. Editorial Norma; 1999.

30. Kotter J. Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. 1995.
31. Martínez RM. 7 PRINCIPIOS DE LA SEGURIDAD BASADA EN LOS COMPORTAMIENTOS. [citado 6 de febrero de 2017]; Disponible en: [http://www.academia.edu/download/35321238/2003\\_7\\_principios\\_de\\_la\\_SBC.pdf](http://www.academia.edu/download/35321238/2003_7_principios_de_la_SBC.pdf)
32. Meliá JL. El Modelo tricondicional. 2007;
33. Meliá JL. Seguridad basada en el comportamiento. Nogareda C Gracia Martínez-Losa JF Peiró JM Duro Salanova M Martínez IM Merino J Lahera M Meliá JL Perspect Interv En Riesgos Psicosoc Medidas Prev Barc Fom Treb Nac Fund Nac Para Prev Riesgos Laborales Pags. 2007;157-80.
34. Martínez RM. Control de riesgos de accidentes y seguridad basada en comportamientos.
35. Martínez RM. Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional y procesos basados en el comportamiento: aspectos claves para una implementación y gestión exitosas. Ing Ind. 2011;32(1):2.
36. A Method for Assessing Health and Safety Management Systems from the Resilience Engineering Perspective - Saurin\_Costella\_Guimaraes\_text.pdf [Internet]. [citado 6 de febrero de 2017]. Disponible en: [http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2006/Saurin\\_Costella\\_Guimaraes\\_text.pdf](http://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium-2006/Saurin_Costella_Guimaraes_text.pdf)
37. Salanova Soria M. Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. 2009;
38. Kotliarenco MA, Cáceres I, Fontecilla M. Estado de arte en resiliencia. Organización Panamericana de la salud; 1997.
39. García-Vesga MC. Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. Rev Latinoam Cienc Soc Niñez Juv. 2013;11(1):63-77.

40. Meneghel I, Salanova M, Martínez IM. El camino de la Resiliencia Organizacional. Una revisión teórica. *Aloma Rev Psicol Ciènc Educ Esport*. 2013;31(2).
41. Martínez RM, Técnicas VT. Ingeniería de la Resiliencia: nueva tendencia en la gestión de la Seguridad Ocupacional.
42. Figueroa LA. El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Rev Psicol*. 2002;11(1): Pág-139.
43. Arturo M. Calvente, Resiliencia: un concepto clave para la sustentabilidad Buenos Aires: Programa de Difusión e ò , 2007 - sustentabilidad.uai.edu.ar