

Lo esencial

DE LA CULTURA JUSTA

Hablar libremente
para mejorar
la seguridad

PÁGINA 06

Construir una
cultura justa

PÁGINA 12

Liderar
el cambio

PÁGINA 24



NOVIEMBRE 2025

Editorial

Cuando ocurre un incidente o un accidente, es habitual oír: “yo ya lo sabía” o “esto no me sorprende”. Son expresiones típicas que revelan que se ha instalado el silencio organizacional. La información está disponible pero no se transmite a los niveles superiores. ¿Cómo mejorar la seguridad de una organización cuando no sabemos (o no sabemos realmente) qué ocurre en el terreno? Una cultura justa es un instrumento para mejorar (entre otras cosas) la cultura informada de una organización, uno de los atributos de una cultura de seguridad eficaz. Hace varios años que trabajamos sobre este tema, acompañando a nuestros miembros. No es por casualidad: los diagnósticos sobre cultura de seguridad que venimos

realizando desde hace más de 15 años nos revelan que con frecuencia representa una importante oportunidad de mejora. La cultura justa es en efecto un tema que parece sencillo en teoría pero resulta complejo de implementar en la práctica. Afecta a los fundamentos de la cultura organizacional, a sus valores y a sus procesos de mejora continua. En este Esencial intentamos brindar algunas claves para comprender de qué se trata, así como un resumen de nuestros conocimientos y nuestra experiencia en la materia. Esperamos que su lectura resulte de utilidad para todos y todas.

Ivan Boissières,
director general del Icsi

Índice

04 ¿Qué es la cultura justa?

06 Hablar libremente para mejorar la seguridad

12 Construir una cultura justa

24 Liderar el cambio



¿Qué es la cultura justa?

¿De qué se trata?

La cultura justa favorece la transmisión de información importante para la seguridad y crea un clima de confianza y transparencia necesario para que las personas puedan hablar libremente.

Para que las personas sientan que pueden hablar libremente, es necesario establecer un marco claro, conocido y aceptado por todos, que explique la forma en que se analizará y tratará la información.

Este marco es:

- **justo**, porque establece reglas explícitas y compartidas que sirven para analizar y tratar objetivamente las situaciones comunicadas,
- **equitativo**, porque garantiza que todos los actores serán tratados igual, independientemente de su estatus, función, nivel jerárquico, etc.

En una cultura justa es posible prever cómo reaccionarán la organización y la dirección a los reportes. Sus respuestas serán justas, adecuadas y homogéneas.



¿Qué tipo de información es útil para la seguridad?

Los trabajadores tienen información clave para la seguridad que es importante conocer:

- **Lo que sale mal o no sale como estaba previsto:** situaciones y eventos con alto potencial de gravedad, una condición latente, anomalías, situaciones degradadas, errores, infracciones de las reglas y los procedimientos, "adaptaciones improvisadas" ante una situación nueva, etc. Identificarlos de forma temprana es fundamental para detectar las debilidades del sistema y poder reforzarlo.
- **Las buenas noticias:** comportamientos positivos y proactivos para la seguridad, buenas prácticas, tratamiento exitoso de situaciones de alto riesgo, etc. Comprender "por qué" y "cómo" se ha tenido éxito es tan importante como comprender "por qué" y "cómo" se ha fracasado.



¿Cómo se relaciona con la cultura de seguridad?

Lograr que las personas se sientan con libertad para hablar garantiza la circulación de información dentro de la organización y permite combatir un problema muy conocido en las empresas: el silencio organizacional. Esa información se analiza, se trata, y genera un ciclo de retroalimentación y aprendizaje que pone en marcha una **cultura que aprende**, otro componente de la cultura de seguridad. El objetivo es lograr un mejor control de los riesgos de accidentes graves, mortales y tecnológicos mayores.

Una cultura justa también está relacionada con:

- el **liderazgo de los directivos**, mediante la evolución de sus actitudes y prácticas,
- la **conciencia compartida de los riesgos más importantes**, mediante el cumplimiento estricto de las reglas esenciales relacionadas con los riesgos mayores.



Los beneficios de una cultura justa

- **Instalar una dinámica de transmisión de información**, con un incremento de las notificaciones espontáneas y tempranas, que se realizan con total transparencia. Permite poner en marcha uno de los principales instrumentos de mejora continua de la seguridad: el proceso de análisis de incidentes y aplicación de medidas correctivas.
- **Aumentar la proactividad en seguridad**, con más iniciativas seguras ante situaciones de riesgo y mayor compromiso, motivación y sensación de utilidad de los equipos.
- **Reforzar el rigor y la disciplina** en el cumplimiento de las reglas esenciales de la organización, con el objetivo de proteger a las personas, las instalaciones y el medio ambiente.
- **Crear un clima de confianza** y tranquilidad entre los gerentes y sus equipos, gracias a la coherencia de las reacciones de la gestión ante las notificaciones.

Referencias históricas

El concepto de cultura justa no es algo nuevo. Es el resultado de numerosos estudios académicos.



Años 70 La declaración

El sector aeronáutico es el primero en establecer la idea de que notificar de manera espontánea un incidente es más importante que sancionar a las personas que lo han originado.

Aviation Safety Reporting System, 1976 (USA)

Años 80-90 El análisis sistémico

Los trabajos de James Reason muestran que la mayoría de los análisis buscan un culpable inmediato, sin analizar en profundidad las causas sistémicas (gestión, contexto).

Años 90 REX y derecho a cometer errores

Los años 90 se caracterizan por la escasa recuperación de experiencias y la sub notificación. Surge la necesidad de una cultura de seguridad que inspire confianza, fomente la libertad de hablar y se base en un enfoque no punitivo del error (excluyendo las infracciones). David Marx introduce el término "cultura justa" en 1997.

Años 2000 El silencio organizacional

Sidney Dekker profundiza el concepto de cultura justa y aborda, en particular, las nociones de "criminalización" excesiva del error humano y de proporcionalidad en la reacción.

Años 2010 La cultura justa en las empresas

Aparecen iniciativas de "cultura justa" en las empresas, que se presentan como un objetivo en sí mismo. A menudo se pone el énfasis en las reacciones adecuadas de los gerentes y se olvida el objetivo inicial: luchar contra el silencio organizacional.

**Hablar libremente
para mejorar
la seguridad**



Luchar contra el silencio organizacional

El silencio organizacional se produce cuando información importante en materia de seguridad no se transmite a los niveles superiores. Por tanto, esta información no puede analizarse ni tratarse en los niveles de decisión adecuados y no se tiene en cuenta en las estrategias de prevención. Las consecuencias son múltiples y extremadamente graves para el control de riesgos.

Las consecuencias del silencio organizacional

- **Acumulación de situaciones de riesgo sin conocimiento de las gerencias**, ya que no se han notificado anomalías o malos funcionamientos. Cuando se produce el accidente, en el terreno se suele oír: "yo ya lo sabía" o "esto no me sorprende".
- **Ilusión de control**: "si no llega información, es que todo va bien". La línea jerárquica tiene la falsa certeza de que sus modelos son los adecuados y no realiza los ajustes necesarios.
- **Repetición de incidentes similares** porque no se han identificado las causas profundas o no se han comunicado las medidas correctivas a los empleados.
- **Desmotivación y desmovilización de los empleados con respecto a la prevención**: hay poca o ninguna proactividad.
- **La dirección carece de la capacidad para reconocer las acciones ejemplares y garantizar que se compartan con todos.**
- **Clima interno deteriorado**, especialmente entre los gerentes y los trabajadores.

Más allá de la seguridad, el silencio organizacional puede tener efectos perjudiciales para la salud, los riesgos psicosociales y la calidad del trabajo, por ejemplo.

¿CÓMO SE INSTALA EL SILENCIO ORGANIZACIONAL?

Existen mecanismos individuales de defensa que impiden la transmisión de información: minimizar el riesgo, negarlo, o incluso experimentar cierto clima fatalista que lleva a pensar que "hablar no provocará cambios".

A nivel del colectivo de trabajo, ser el primero en transmitir una información puede resultar difícil. La opinión de los compañeros tiene peso y puede haber temor a generar conflictos, a participar en una forma de "delación". El hecho de hablar cuestiona la visión compartida sobre qué significa ser "un buen profesional": ¿es el que no tiene problemas o el que informa que hay problemas?

También existen numerosos mecanismos organizacionales:

- **La sanción sistemática**: notificar un mal funcionamiento o un error expone sistemáticamente a los empleados a una sanción. Por tanto, estos se callan u ocultan información para protegerse.
- **La sensación de permisividad**: los operadores sienten que los comportamientos más peligrosos se toleran o, incluso, se vuelven rutinarios. Si los gerentes los dejan pasar, ¿para qué hablar?
- **Las reacciones arbitrarias y no homogéneas**: ante la notificación de un error o una anomalía, se percibe

que las reacciones de la dirección son aleatorias, arbitrarias, no responden a un marco claro. Cuando hay dudas o incertidumbre sobre la reacción de los directivos se elige no reportar.

- **El énfasis en el error humano durante los análisis de incidentes**: se instala la sensación de que la culpa siempre recae en el operador de primera línea, sin cuestionar en profundidad el funcionamiento de la organización.
- **La falta de tratamiento de las notificaciones, o la falta de feed back**: los empleados que han transmitido información piensan que "no sirve para nada", ya que no perciben ninguna medida concreta.
- **La falta de reconocimiento de los comportamientos positivos para la seguridad**: las iniciativas y las buenas prácticas no son valoradas ni reconocidas por la organización o los compañeros. Entonces, ¿para qué hablar?

Falta de noticias = malas noticias

EL SILENCIO DE LOS GERENTES Y CONTRATISTAS

A medida que la información asciende hacia los niveles superiores, pasa por diferentes filtros. Esta manera de funcionar es normal pero se vuelve un problema cuando el silencio organizacional opera en cada nivel de la organización. Según François Daniellou, ergónomo, "un gerente puede verse atrapado en las contradicciones que existen entre la información que recibe desde la dirección y la que proviene del terreno. Para protegerse tenderá, de manera consciente o inconsciente, a detener el flujo ascendente de información".

Pueden intervenir otros factores. Algunos gerentes pueden minimizar alertas que no comprenden por estar alejados del terreno. También pueden enfrentarse a la presión de los indicadores y del "cero accidentes": se espera que un buen gerente cumpla con ellos en su ámbito de acción, incluso si las condiciones son difíciles. En las empresas, esto se manifiesta en el fenómeno conocido

como "efecto sandía": los indicadores siempre están en verde pero pueden ocultar rojo en su interior.

Atención: El objetivo no es que toda la información se transmita a los niveles superiores (eso sería ilusorio e inútil) sino que los incidentes con alto potencial de gravedad lleguen sin dificultad a cada nivel jerárquico para que puedan ser tratados en los niveles de decisión adecuados.

Los contratistas dependen económicamente de las empresas contratantes. Esta relación asimétrica los conduce al silencio organizacional debido al miedo a perder un contrato, el acceso limitado a los canales de comunicación del contratante, las presiones contractuales del "cero accidentes" o "cero retrasos" (que lleva a silenciar los problemas en lugar de detener el trabajo), las diferencias en los procedimientos y las prácticas, las ambigüedades en las responsabilidades jurídicas, etc. Integrar a las empresas contratistas en una iniciativa de cultura justa es un verdadero instrumento para mejorar la seguridad.

Puntos clave

La falta de información significa que las noticias son malas. El silencio organizacional es absolutamente perjudicial para la seguridad. Nos vuelve ciegos y sordos a lo que ocurre en la organización. Es como navegar en la niebla.

El silencio organizacional se combate en todos los niveles, desde el operador hasta la alta dirección. La línea jerárquica debe involucrarse y estar convencida de que desempeña un papel esencial.

Cuanto más malas noticias se reciban, mejor. Es señal de que existe una cultura que enfrenta la realidad. No hay que tener miedo a recibir más información ni de que aumente la cantidad de notificaciones de incidentes, anomalías o malos funcionamientos. Lo importante es tratarlos. La disminución llegará gradualmente, pero será real y duradera.

24%

Es la cantidad de personas que responden "a menudo" o "muy a menudo" a la afirmación: "A veces, los empleados no informan sobre incidentes que podrían haber causado un accidente grave".

Fuente: diagnósticos de cultura de seguridad del Icsi (2020-2025, 80 000 encuestados)

¿A las organizaciones les gustan las malas noticias?



"Las malas noticias no suelen ser bien recibidas en los niveles superiores de las grandes organizaciones. De hecho, es posible que estas desalienten activamente su comunicación. A veces, los directivos tratan de hacer que sus empleados sean más autónomos y les dicen: "No me traigan problemas, tráiganme soluciones". Una mala noticia es una buena noticia ya que significa que los sistemas de notificación la han hecho llegar al nivel jerárquico adecuado para actuar antes de que sea demasiado tarde." Andrew Hopkins, sociólogo en la Australian National University de Canberra.

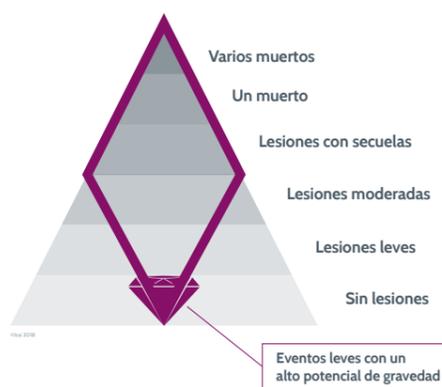
Transmitir información y aprender de ella

En busca de aprendizajes valiosos

Entre la gran cantidad de información que se recibe, el análisis en profundidad debe centrarse en las situaciones y eventos con alto potencial de gravedad (o con alto potencial de aprendizaje). Son situaciones en las que (afortunadamente) no ha pasado nada grave; sin embargo, si las circunstancias hubieran sido ligeramente diferentes, podrían haber conducido a una catástrofe. Una buena manera de identificarlas es plantearse una simple pregunta: "si esta situación hubiera conducido a algo grave, ¿hubiera sido realmente una sorpresa?". Si la respuesta es afirmativa, solo se puede hacer una cosa: analizar las causas profundas (técnicas, organizacionales, humanas) y tratarlas. De este modo, se podrá actuar sobre los factores precursores de los accidentes, sobre las señales débiles, para lograr una verdadera prevención de accidentes graves, mortales y tecnológicos mayores.

Consejo: para mejorar la calidad de los reportes, los equipos deben recibir formación sobre el tipo de información que deben comunicar. Los empleados colaborarán si se les explica con precisión qué se espera de ellos.

▼ El diamante de la prevención



Para luchar contra el silencio organizacional es necesario implementar un sistema de transmisión de información a los niveles superiores. Pero eso no basta: la información solo es útil si se hace algo con ella. Hay que analizarla, tratarla, y poner en marcha un ciclo de retroalimentación y aprendizaje que beneficie a toda la organización.

ORGANIZAR LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN

Un sistema de transmisión de información está compuesto por un conjunto de canales diferentes, más o menos formales e interconectados entre sí:

- los sistemas de reporting: herramientas informatizadas que permiten recopilar, organizar y analizar datos,
- los momentos de comunicación e intercambio: charlas, visitas de seguridad, reuniones de coordinación, etc.
- las conversaciones informales: la charla junto a la máquina de café, por ejemplo, es una invaluable fuente de información,
- los intercambios con los actores externos (clientes, contratistas, autoridades, etc.),
- el diálogo social: los representantes del personal están en contacto con el trabajo real y son reconocidos como actores que contribuyen a conocer y tratar las situaciones peligrosas.

Cuanto más grande es la empresa, mayor es el riesgo de que existan silos de información: por área, por profesión, por tipo de riesgo, por canal de comunicación. El desafío es crear puentes entre ellos.

CLASIFICAR LA INFORMACIÓN

Existe el riesgo de verse abrumado por una avalancha de información. Como es imposible analizar y procesar todo,

es necesario establecer prioridades y diferenciar entre:

- los pequeños problemas cotidianos (pequeñas fallas, molestias recurrentes, procedimientos deficientes, etc.) que requieren un tratamiento corto, rápido y visible (con medidas correctivas directas y feed back en 48 horas),

- las situaciones y eventos con alto potencial de gravedad, que requerirán un análisis en profundidad para determinar sus causas profundas.

ANALIZAR Y TRATAR LA INFORMACIÓN: HACIA UNA CULTURA QUE APRENDE

La calidad del análisis es fundamental: debe ser objetivo y neutral, intentar comprender el desempeño real, determinar qué funciona mal y explicar "cómo" y "por qué" se ha llegado a esa situación. En otras palabras, no debe pretender atribuir responsabilidades individuales y mucho menos imponer sanciones. Lo ideal es que no esté a cargo de los gerentes, sino que sea realizado por analistas sin relación jerárquica con las personas que reportan incidentes.

Existen diferentes niveles y métodos de análisis. Ante situaciones o incidentes con alto potencial de gravedad, repetición de incidentes de índole similar o traspaso de las líneas rojas de la organización (por ejemplo, incumplimiento de una regla de oro),

etc., será necesario realizar un análisis en profundidad que resultará en:

- un tratamiento de las causas profundas técnicas y organizacionales,
- un refuerzo de las barreras de prevención, recuperación y mitigación,
- un tratamiento justo y equitativo por parte de los gerentes, basado en un marco claro, conocido y compartido por todos.

Cada nivel jerárquico tiene la responsabilidad de actuar sobre las situaciones peligrosas que exceden las competencias del nivel inferior, y de remitir a los niveles superiores pertinentes las situaciones que superan su propio ámbito de decisión.

EL FEED-BACK

Es necesario mantener informados a los equipos sobre las medidas que se tomarán a raíz de sus notificaciones. Es fundamental para mantener la motivación de los empleados. Les permite sentirse útiles y contribuir a mejorar la seguridad de todos.



Saber no significa que se haya aprendido realmente.

Algunas buenas prácticas para promover el reporte

- valorar y reconocer a quienes transmiten información,
- implementar herramientas de reporting sencillas, accesibles y adaptadas a los usuarios,
- promover las modalidades que preservan la confidencialidad cuando sea posible,
- fomentar una cultura de gestión participativa: posturas y actitudes de gestión que favorezcan la comunicación y la escucha, prácticas que se inscriban en los momentos de intercambio existentes (charlas, briefings, presencia en el terreno, etc.),
- comunicar el sentido y la importancia del reporte, formar a los empleados para reconocer situaciones de riesgo y detectar información útil en materia de seguridad,
- organizar un *feed-back* rápido y visible e implementar ciclos cortos de tratamiento de la información,
- involucrar a los empleados en el análisis y tratamiento de las situaciones reportadas.

🔑 Puntos clave

Fomentar que los empleados hablen libremente permite tener un conocimiento detallado de lo que ocurre en el terreno, más allá de los indicadores de accidentabilidad (SABER). La información se analiza y se trata y alimenta un ciclo de mejora continua (APRENDER). Solo se "aprende" realmente cuando se ha logrado implementar un cambio positivo.

El análisis de los reportes debe explicar cómo y por qué, y no atribuir responsabilidades. Una cultura informada requiere aceptar remontarse a las causas profundas de lo que funciona mal, que a menudo son responsabilidades de la organización y la gestión.

Es necesario identificar y analizar las situaciones y los eventos con alto potencial de gravedad, para concentrar los esfuerzos de la organización en la prevención de los accidentes graves, mortales y tecnológicos mayores.

Construir una cultura justa

Punto clave

A fin de garantizar la confianza necesaria para hablar con libertad, los actores de la organización deben acordar un marco claro de análisis y tratamiento de la información y las situaciones notificadas. Es la condición indispensable para que la organización y la gestión puedan brindar respuestas adecuadas, homogéneas y equitativas.

Construir en conjunto un marco que establezca reglas y sea compartido y aplicado por y para todos es establecer bases sólidas para desarrollar una cultura justa.



Comprender los tipos de comportamientos y admitir el derecho a cometer errores

El primer paso para construir una cultura justa consiste en compartir un mismo lenguaje y una misma visión sobre las diferentes contribuciones de las personas a la seguridad. Es un camino necesariamente colectivo.

Los comportamientos relacionados con la seguridad pueden dividirse en tres grupos: las contribuciones positivas, los errores y las infracciones de las reglas.

LAS CONTRIBUCIONES POSITIVAS

En general, las contribuciones positivas son mayoría porque las personas suelen intentar hacer su trabajo lo mejor posible. La vigilancia compartida, el cumplimiento de las reglas, las actitudes proactivas, las iniciativas, las adaptaciones a las situaciones, la transmisión de información, son comportamientos que es necesario fomentar y valorar.

Los logros obtenidos por los equipos deben analizarse, y las buenas prácticas deben capitalizarse y difundirse. Comprender por qué y cómo se ha alcanzado el éxito es una valiosa fuente de aprendizaje que aún no ha sido suficientemente explorada.

¿CÓMO DISTINGUIR ENTRE UN ERROR Y UNA INFRACCIÓN?

Una organización establece reglas y procedimientos para garantizar la seguridad. Es la **seguridad reglada**, que valora el cumplimiento de las reglas. Pero a veces la actividad no se desarrolla como estaba previsto. Se habla entonces de un "desvío": nos hemos apartado de lo que está prescrito. Un desvío puede ser voluntario o involuntario y eso es lo que diferencia un error de una infracción:

- un error es siempre involuntario: nadie se levanta por la mañana pensando: "hoy voy a cometer un error";
- una infracción es voluntaria: la regla se transgrede conscientemente debido al contexto, la situación, la preocupación por el rendimiento, el interés personal, etc. Es necesario analizar la situación cuidadosamente.

Atención: el término "falta" tiene una connotación legal e implica la noción de responsabilidad. No forma parte del vocabulario de la prevención.

ADMITIR EL DERECHO A COMETER ERRORES

Según las neurociencias, las personas cometen entre 2 y 5 errores por hora. Los errores durante la actividad de trabajo pueden estar relacionados con el desempeño de los individuos (errores rutinarios, por ejemplo) y/o ser inducidos por condiciones latentes: diseño de la actividad, configuración de las situaciones de trabajo, fallas organizacionales, decisiones de la gestión, etc. En la mayoría de los casos, los errores son consecuencia de las condiciones en las que se encuentran los individuos. Por lo tanto, la pregunta no es si se cometerán errores, sino cuándo se producirán.

Una cultura justa se basa en el principio de que la organización admite el derecho a cometer errores. Las personas contribuyen mucho a la eficacia de la seguridad de las organizaciones y hay que aceptar que de vez en cuando se

Admitir el derecho a cometer errores no significa que todo está permitido.

Puntos clave

Es necesario saber distinguir entre las contribuciones positivas, las infracciones y los errores. Es necesario ponerse de acuerdo y utilizar un mismo lenguaje. Lo importante es prestar atención a las respuestas que adoptará la organización ante diferentes situaciones.

Una cultura justa supone admitir el derecho a cometer errores (que por naturaleza son involuntarios). Sancionar un error no tiene sentido: no reducirá su cantidad ni evitará su repetición. Peor aún: desmotivará a los equipos y limitará las contribuciones positivas de las personas a la seguridad.

Una infracción no es necesariamente sancionable. Hay que analizarla para comprender sus causas y su intención. Sin embargo, algunas infracciones suponen cruzar la línea roja impuesta por la organización y exponen a las personas a una sanción.

produzcan errores. Es posible intentar reducir su aparición mediante dispositivos técnicos, organizacionales y humanos, pero el efecto será limitado. Hay que reflexionar sobre los mecanismos que la organización ha implementado para detectarlos, recuperarlos y mitigar sus consecuencias. Según René Amalberti, director de la Foncsi: "Los sistemas más eficaces no son los que cometen menos errores sino los que logran recuperar la mayor cantidad de ellos".

Admitir el derecho a cometer errores permite demostrar la importancia de reportar espontáneamente un error en vez de ocultarlo. Declarar que se ha cometido un error es mejorar en materia de seguridad.

LAS INFRACCIONES

Las infracciones son voluntarias pero tienen muchas explicaciones posibles. Es necesario analizar minuciosamente cada situación: ¿era posible actuar de otra manera?, ¿otra persona hubiese hecho lo mismo en la misma situación?, ¿cuáles eran sus intenciones? El tratamiento de la situación variará en función de las respuestas a estas preguntas. Algunas de esas posibles infracciones cruzarán la línea roja de la organización. Es entonces la organización quien debe definir internamente, mediante el diálogo y la construcción en conjunto, cuál es esa línea.

¿Qué actitud adoptar frente a los errores?

El concepto de "derecho a cometer errores" es complejo. Hay vidas en juego. ¿Qué pasaría si un error provocara un accidente grave? La carga emocional que conlleva hace que en ocasiones se tienda a reaccionar de manera ejemplar, sancionando severamente al individuo involucrado. Esta actitud es comprensible, pero a menudo impide plantearse las preguntas adecuadas y aprender del incidente. Implementar medidas para evitar que se repita un accidente grave es más importante que sancionar. Según Sidney Dekker, "se puede aprender del error o sancionarlo, pero no ambas cosas a la vez".

LAS CONTRIBUCIONES POSITIVAS

- **Conformidad y ejemplaridad:** adoptar actitudes y prácticas conformes a las expectativas, exigirse a uno mismo lo que se exige a los demás.
- **Contribuciones positivas y proactivas:** tomar iniciativas que superen las expectativas con el fin de mejorar el sistema de seguridad, proteger la propia vida y la de los demás.
- **Compromiso constante y significativo:** estar constantemente involucrado en los temas de seguridad.

LOS ERRORES

- **Error rutinario:** actuar de manera automática en una situación conocida y repetida frecuentemente (falta de atención, acción errónea).
- **Error basado en las reglas:** equivocarse al caracterizar una situación y aplicar una regla no adecuada para ella, o no aplicar una regla que sí resultaría adecuada.
- **Error de diagnóstico de la situación:** Enfrentarse a dificultades por falta de conocimientos, competencias o experiencia en una situación nueva o compleja.
- **Error provocado por una condición latente:** equivocarse debido a un error de diseño, una falla organizacional, etc.

LAS INFRACCIONES

- **Infracción inducida por la situación:** es imposible seguir la regla (reglas contradictorias, procedimientos no adaptados, etc.).
- **Infracción rutinaria:** el colectivo infringe la regla y la dirección lo tolera tácitamente. Se observa en situaciones donde se percibe que el costo de respetar la regla es demasiado alto o donde la regla ha perdido sentido.
- **Infracción optimizadora organizacional:** sin tener un interés personal, un individuo se siente obligado a transgredir una regla para cumplir un objetivo de rendimiento determinado por el contexto (presión económica, satisfacción del cliente, control de costos y plazos, etc.). Es una decisión individual.
- **Infracción optimizadora personal:** el interés o el beneficio personal del individuo se coloca por encima de la seguridad colectiva. Puede estar acompañado de una conducta negligente, temeraria o despreocupada.



Reconocer, valorar, promover

Admitir el derecho a cometer errores, sostener, acompañar

Volver a movilizar, reorientar, sancionar

El sabotaje o la mala intención tienen voluntad de dañar. Son muy poco frecuentes pero revisten mucha gravedad y se los trata en el ámbito judicial.

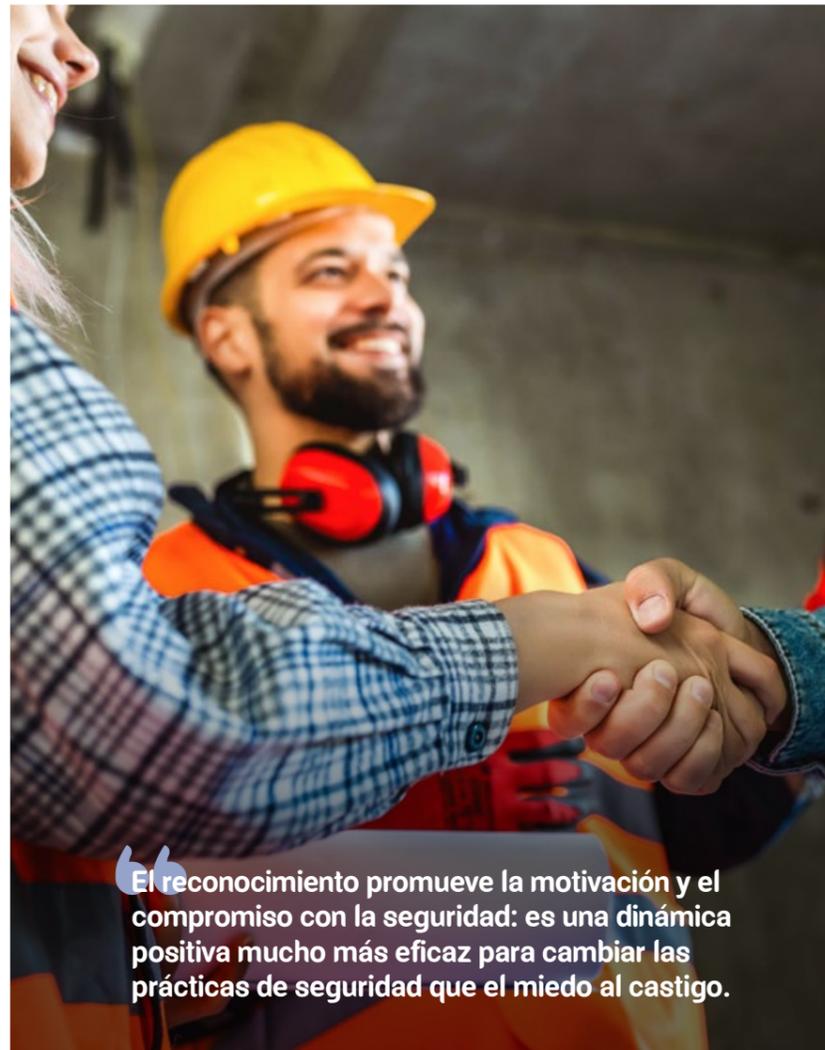
Valorar y reconocer las contribuciones positivas

La gran mayoría de las prácticas de trabajo constituyen contribuciones positivas y proactivas a la seguridad. Las personas cumplen las reglas, toman iniciativas, muestran actitudes prudentes, se adaptan a situaciones degradadas, tienen gestos de ayuda mutua y cooperación, transmiten información de forma espontánea. Habitualmente, el trabajo se desarrolla de manera segura.

HACER QUE LO INVISIBLE SE VUELVA VISIBLE

En materia de seguridad, cuando se trabaja bien no pasa nada: no hay accidentes, no hay víctimas, no hay catástrofes que aparecen en las noticias. Es decir, trabajar bien es invisible. Sin embargo, es el resultado de muchas competencias, de muchos esfuerzos e iniciativas, del compromiso de los equipos, de las decisiones que se toman cotidianamente, etc.

Es necesario valorar y reconocer todas las contribuciones positivas y proactivas a la seguridad.



El reconocimiento promueve la motivación y el compromiso con la seguridad: es una dinámica positiva mucho más eficaz para cambiar las prácticas de seguridad que el miedo al castigo.

Puntos clave

Las políticas de prevención a veces no tienen en cuenta al reconocimiento. Sin embargo, es un motor que impulsa fuertemente la seguridad. **Fomenta el compromiso, la motivación, la proactividad y la calidad de las relaciones entre los gerentes y sus equipos.**

Todo el mundo necesita reconocimiento, desde el operador hasta la alta dirección. No solo es necesario reconocer a las personas sino también a los colectivos de trabajo.

Las prácticas de reconocimiento **no son competencia exclusiva de los directivos**. También deben provenir de la organización o sus representantes, de los compañeros de trabajo o de los actores externos (clientes, proveedores, etc.).



LAS FORMAS DE RECONOCIMIENTO* a nivel individual o colectivo

RECONOCIMIENTO DE LA PERSONA/DEL EQUIPO

Valorar a las personas/los colectivos por lo que son (y no solo por lo que hacen o producen).

Ejemplos:

- Tener conciencia de los riesgos,
- Prestar atención, para cuidarse a sí mismo / a los demás,
- Actuar con prudencia.

RECONOCIMIENTO DE LA PRÁCTICA DE TRABAJO

Valorar la calidad, los métodos, la organización y la eficacia en el trabajo.

Ejemplos:

- Tomar iniciativas.
- Atreverse a cuestionar a un compañero.
- Trabajar en equipo.
- Ayudarse mutuamente.
- Transmitir información.

RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO EN EL TRABAJO

Enfatizar el compromiso, la dedicación y el esfuerzo de las personas.

Ejemplos:

- Demostrar y mantener una actitud ejemplar en materia de seguridad a lo largo del tiempo.
- Demostrar un especial compromiso con los procedimientos de seguridad.

RECONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Centrarse en los resultados obtenidos, en los objetivos alcanzados.

Ejemplo:

- cero accidentes graves

*Según los estudios de Jean-Pierre Brun, profesor en la Universidad Laval (Canada) y co-autor de *Le pouvoir de la reconnaissance au travail* (2018).

EL RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO

El reconocimiento en el trabajo puede ser individual o colectivo. Permite:

- desarrollar la motivación, el compromiso, la creatividad y la proactividad de los equipos,
- fomentar la sensación de utilidad y el sentido del trabajo,
- asegurar la continuidad de las buenas prácticas,
- mejorar la calidad de la relación entre gerentes y empleados, etc.

Es un poderoso motor que impulsa la seguridad. Sin embargo, es un eje que a menudo se descuida en las estrategias de prevención.

RECONOCIMIENTO POR Y PARA TODOS

Todo el mundo necesita reconocimiento, desde el operador de primera línea hasta los más altos cargos de la organización. Valorar y reconocer las elecciones y decisiones a favor de la seguridad que toman los responsables de todos los niveles será un verdadero impulso para avanzar en materia de seguridad.

De igual manera, las prácticas de reconocimiento **no son competencia exclusiva de los directivos**. El reconocimiento puede provenir de la propia organización o de sus representantes, de los compañeros de trabajo o de los actores externos (clientes, proveedores, autoridades, etc.). Cuantas más fuentes de reconocimiento haya, cuanto más habitual sea, más eficaz será.

LAS PRÁCTICAS DE RECONOCIMIENTO

Existen prácticas:

- **formales:** empleado del mes, desarrollo de competencias, ascensos, recompensas económicas (bonos), artículos de comunicación interna, cartas de agradecimiento de la empresa, etc.
- **informales:** palabras de estímulo y agradecimiento cotidianas, interés por el trabajo real (visitas, preguntas, etc.), ser consultado y escuchado, tener autonomía, etc.

No hay que subestimar el poder del reconocimiento informal, cercano, que aporta una sensación de genuina consideración y de confianza al que lo recibe. Debe ser auténtico, sincero y habitual.



48%

Es la cantidad de personas que responden “a veces” o “casi nunca” a la afirmación “la jerarquía sabe reconocer y valorar a los que trabajan de manera segura”.

Fuente: diagnósticos sobre cultura de seguridad del Icsi (2020-2025, 80 000 encuestados).

Aprender también de lo que sale bien



“Una visión alternativa de la seguridad consiste en comprender cómo alcanzamos el éxito, a fin de conseguir más logros. Necesitamos entender el trabajo

cotidiano y tratar de incrementar el éxito en vez de prevenir el fracaso”.
Erik Hollnagel, profesor emérito, Jönköping University (Suecia).

Establecer reglas esenciales y hacer respetar la línea roja

Trazar la línea roja significa definir qué es aquello que todos los actores de la empresa consideran inaceptable en materia de seguridad. La línea roja incluye prácticas, comportamientos, actitudes y decisiones que ponen en peligro la salud y la vida de todos. Está relacionada con el respeto de las reglas esenciales de la organización.



Implementar una cultura justa no significa promover una cultura permisiva en la que "todo está autorizado", incluidos los comportamientos más peligrosos. Esto daría a entender que la seguridad no es fundamental, provocaría una disminución del compromiso y de la vigilancia ante situaciones de riesgo, y normalizaría el desvío, provocando la repetición de comportamientos que se apartan de las reglas.

ESTABLECER Y PONER EN PRÁCTICA REGLAS ESENCIALES

En las organizaciones existen reglas esenciales que deben respetarse a toda costa. Son fundamentales para la salud y la seguridad de las personas, pero también para las instalaciones y el medio ambiente. Su legitimidad proviene de su relación con los riesgos de accidentes graves, mortales y tecnológicos mayores, definidos con antelación. Estas reglas deben ser claras, elaborarse de forma conjunta y compartirse dentro de la organización y con los actores externos (empresas contratistas, clientes, etc.).

Establecer reglas no es suficiente, es necesario trasladarlas a la práctica utilizando momentos clave de la comunicación (la bienvenida, el briefing, las charlas, las reuniones de coordinación, etc.) y mediante el acompañamiento de la gestión

en el terreno (visitas de seguridad, supervisión, etc.). También es fundamental alentar a los equipos para que identifiquen los obstáculos técnicos u organizacionales que impiden la aplicación rigurosa de las reglas y para que propongan modificaciones. Por último, esas reglas deben ser actualizadas. Las organizaciones se transforman, las actividades evolucionan y surgen riesgos nuevos e importantes. Por lo tanto, es necesario asegurarse de que las reglas esenciales de la organización sigan cubriendo los riesgos de accidentes graves, mortales y tecnológicos mayores.

HACER CUMPLIR LAS REGLAS ES RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La organización debe implementar las condiciones, los medios y los recursos necesarios para que sus empleados puedan cumplir las reglas esenciales de seguridad. Las reglas se implementan gradualmente, durante un período en el cual los equipos verifican que son aplicables. Una vez implementadas, la organización debe asegurarse regularmente de que continúen siendo aplicables. A partir del momento en que todo está listo para que estas reglas esenciales se puedan cumplir, infringir una de ellas supone cruzar una línea roja. Es una prohibición compartida, una línea infranqueable, una

Las "reglas de oro" o "reglas que salvan vidas"

Las reglas esenciales de las organizaciones suelen asociarse con las "reglas de oro", también llamadas "reglas que salvan vidas". Se trata de un número reducido de reglas imprescindibles que:

- tienen como objetivo salvar vidas si se respetan rigurosamente,
- están formuladas de manera breve, clara y, en la medida de lo posible, positiva.
- Son conocidas por todos,
- deben ser aplicadas sin excepción. Si es necesaria una excepción, esta debe ser concedida por escrito por un miembro de la dirección o su representante y además deben establecerse medidas compensatorias,
- implican una doble exigencia: los empleados deben respetarlas, pero también pueden negarse a realizar una tarea si no se dan las condiciones para cumplir una regla que salva vidas.

Una buena cultura de seguridad exige el cumplimiento estricto de las reglas esenciales relacionadas con los riesgos mayores.

conducta considerada inaceptable por todos. El cumplimiento de las reglas de seguridad esenciales contribuye al concepto de justicia en la organización: nadie comprendería que la dirección y la organización permitieran que esas reglas no fueran respetadas. Es un elemento de la cultura organizacional: cuando alguien incumple una de estas reglas sus compañeros se sienten impactados.

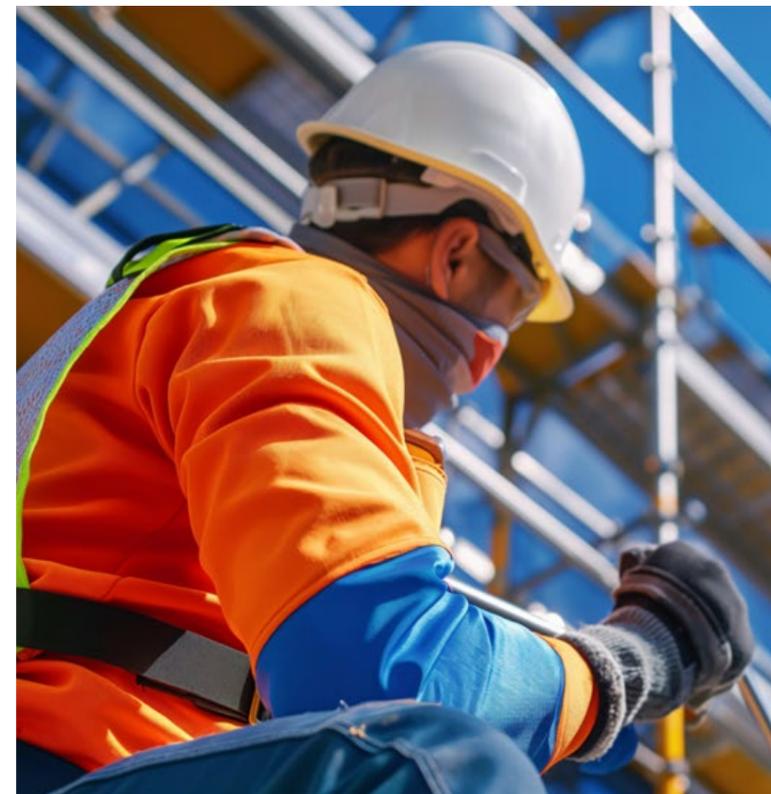
INCUMPLIMIENTO DE UNA REGLA ESENCIAL = EVENTO CON ALTO POTENCIAL DE GRAVEDAD

El incumplimiento de una regla esencial de la organización debe interpretarse como un evento con alto potencial de gravedad y dar lugar, sistemáticamente, a un análisis en profundidad para determinar sus causas. Ese análisis debe explicar el por qué y el cómo, sin juzgar ni prejuzgar, y proporcionar elementos concretos para saber cómo abordar la situación. Es necesario abandonar el reflejo de sancionar sistemáticamente al individuo: el análisis puede revelar que se trata de un error, que la persona no tenía otra opción, que se vio inducida por el contexto (por ejemplo, presión de la jerarquía o de los compañeros). Será necesario entonces actuar sobre

las causas profundas: las situaciones y los colectivos de trabajo, la gestión o la organización.

Sin embargo, el análisis también puede revelar que la persona estaba en condiciones de realizar su trabajo de manera totalmente segura, pero infringió deliberadamente una regla esencial. Se trata de un caso poco frecuente pero, si ocurre, se considera que se ha cruzado una línea roja. El infractor se expone a una sanción legítima que, según las circunstancias, puede ser severa.

Atención: La sanción solo es legítima si se aplica a todos los involucrados, independientemente de su nivel jerárquico. Un operador de primera línea puede cruzar una línea roja (comportamiento peligroso, imprudencia probada y sistemática, ocultamiento de información, mala intención, sabotaje, etc.), pero también puede hacerlo un gerente cuando con sus decisiones, actitudes y posturas, impulsa a sus equipos a asumir riesgos (ignorar problemas de seguridad, tolerar la infracción de reglas esenciales, sostener discursos a favor del rendimiento en detrimento de la seguridad de manera sistemática, etc.).



Buenas prácticas

El no-go y el stop
En el terreno, las reglas esenciales permiten identificar puntos de no-go: situaciones de trabajo degradadas en las que las condiciones no permiten cumplir con esas reglas. En ese caso, cualquier persona tiene derecho a decir stop y detener la actividad hasta que se den las condiciones de seguridad necesarias. Será necesario entonces buscar soluciones, de manera colectiva, para volver a una situación controlada.

La excepción controlada
Ninguna persona puede decidir individualmente incumplir una regla esencial establecida por la organización. A título excepcional, se puede establecer un sistema que autorice el incumplimiento de una regla, supervisado y controlado al más alto nivel de la organización. Sin embargo, hay que tener cuidado con normalizar este tipo de excepción. Conduce a una situación dañina donde las reglas dejan de tener sentido.

Puntos clave

Las organizaciones deben establecer reglas básicas de seguridad que aborden los riesgos más importantes. Deben implementar las condiciones, los medios y los recursos necesarios para que sus empleados puedan respetarlas.

En el terreno, estas reglas sirven de referencia para identificar situaciones de no-go y detener la actividad si las condiciones de seguridad no son adecuadas.

El incumplimiento de una regla esencial debe considerarse como un evento con alto potencial de gravedad y dar lugar sistemáticamente a un análisis en profundidad para determinar sus causas.

A partir del momento en que se implementan las condiciones para respetarlas, infringir una de estas reglas esenciales supone cruzar una línea roja. Esto se aplica a todos los comportamientos, elecciones y decisiones que pongan en peligro la salud y la vida de las personas.

Cruzar una línea roja expone a los empleados a una sanción. La sanción solo es legítima si se basa en la igualdad de trato para todos los actores involucrados en el evento.

Adoptar reacciones apropiadas y homogéneas ante los eventos no deseados

En una cultura justa, las reacciones de la organización y la gestión a los reportes son previsibles porque se basan en reglas explícitas y compartidas que definen de antemano como se analizarán y tratarán los eventos no deseados.



🔑 Puntos clave

El objetivo de una cultura justa es **establecer un marco claro, conocido y aceptado por todos** que explique la forma en que se analizará y tratará la información comunicada. Este marco determina la reacción de la organización y la gestión.

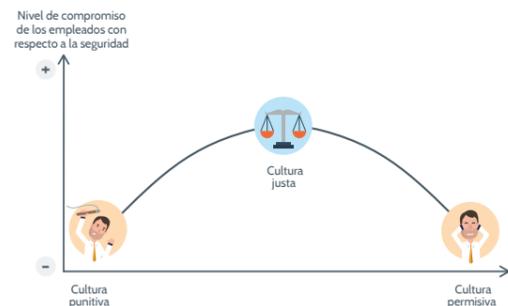
La información se analiza con el fin de:

- examinar cuánto contribuyó el individuo y cuánto contribuyeron los otros componentes de la organización para que ocurriera el incidente.
- determinar las causas profundas, técnicas, organizacionales y relacionadas con la gestión y reforzar las defensas en profundidad.

El tratamiento de la gestión se basa en un cuestionamiento sistemático, con la ayuda de herramientas como el método SPQ (saber-poder-querer). El objetivo es caracterizar la situación y su contexto y adoptar **la reacción más justa posible**: proporcionar acompañamiento, formar, reorientar, sancionar, etc. Esto requiere una cultura de gestión que no sea punitiva ni permisiva.

Cultura permisiva versus cultura punitiva

Una cultura permisiva no interviene, deja que las cosas ocurran. Todo está permitido, incluso los comportamientos más peligrosos, y se normalizan las desviaciones. Es un fenómeno muy peligroso para la seguridad. Sin embargo, adoptar una cultura punitiva de sanciones sistemáticas no es la solución y puede tener un resultado catastrófico para la seguridad. Esta cultura favorece el silencio organizacional y la desconfianza hacia el proceso de transmisión de información. Las personas deciden protegerse y son prudentes a la hora de reportar incidentes.



▲ Cultura permisiva versus cultura punitiva, adaptada de David Marx.

Para garantizar la confianza y la posibilidad de hablar libremente, es necesario eliminar la desconfianza de los empleados hacia las reacciones de la organización y los gerentes cuando se notifica una situación de riesgo, un evento no deseado, un desvío ¿Qué me pasará si hablo?: la incertidumbre es una de las causas más frecuentes del silencio organizacional. Esta desconfianza aumenta si las reacciones son arbitrarias y varían según el estado de ánimo o el estilo de gestión del responsable.

Es necesario establecer reglas explícitas, claras y compartidas que permitan que la organización y los gerentes reaccionen de manera:

- **justa**: adecuada a la situación y al contexto, mesurada, proporcionada.
- **homogénea**: idéntica sin importar quién es la persona encargada de reaccionar (a menudo el / la gerente).
- **equitativa**: todos los actores son tratados por igual, sin importar su estatus, su función, su nivel jerárquico, etc.

EL ANÁLISIS: UNA ETAPA ESENCIAL

La notificación de un evento no deseado (incluidos los desvíos de las reglas) es una contribución importante para la mejora de la seguridad, siempre y cuando no se utilice para buscar un culpable sino para comprender y tratar las debilidades del sistema.

Por lo tanto, en primer lugar es necesario preguntarse cuánto contribuye el individuo y cuánto contribuyen los demás componentes de la organización para que ocurra un incidente.

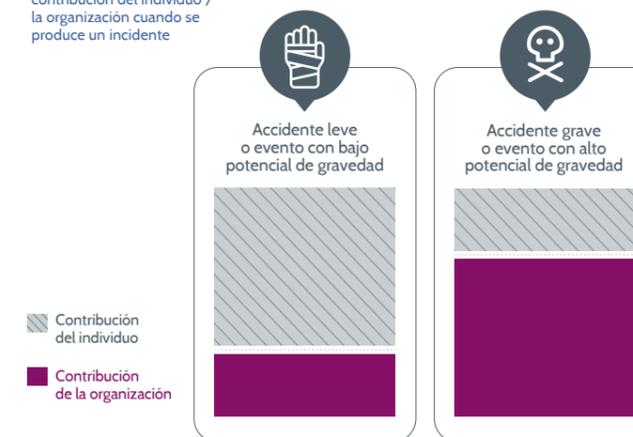
En el caso de un accidente leve, la contribución del individuo puede ser importante (por ejemplo: una empleada sufre un esguince al caminar porque estaba concentrada en su teléfono). Sin embargo, cuanto mayor es la gravedad real o potencial del incidente, la contribución de la organización es mayor. De hecho, la organización debería haber establecido barreras de defensa en profundidad (prevención, recuperación, mitigación). Estas barreras se han debilitado y es

necesario comprender por qué y cómo ha sucedido.

El principal objetivo del análisis es evitar que se repita un evento similar, identificando y tratando sus causas profundas, con independencia de la persona o personas involucradas. Por lo tanto, es necesario realizar un análisis en profundidad para determinar las causas técnicas (el estado del

material, del equipamiento y de las herramientas, el diseño, la claridad de la información disponible, etc.), las causas organizacionales (organización del trabajo, formación, gestión de recursos humanos, interacción entre actores), causas relacionadas con la gestión (instrucciones contradictorias, objetivos mal definidos, deficiente transmisión de mensajes, escasa presencia en el terreno, etc.).

▼ Importancia relativa de la contribución del individuo / la organización cuando se produce un incidente



Buena práctica

👤 El análisis y el tratamiento: diferentes actores

Los especialistas en seguridad llevan a cabo el análisis mientras que los gerentes procesan la información. Encontrar un equilibrio entre ambos campos de acción es bastante complejo. El desafío es evitar dos extremos:

- una situación en la que sistemáticamente la gestión no actúa por miedo a frenar la transmisión de información o reducir el compromiso de los empleados con el trabajo.
- una situación en la que las reacciones de los gerentes (especialmente la voluntad de sancionar) impiden realizar previamente un análisis en profundidad.

El método SPQ (saber-poder-querer)

Es un método que ayuda a reaccionar de manera adecuada utilizando una guía de preguntas, divididas en tres categorías:

- **SABER:** ¿La persona tenía los conocimientos necesarios? ¿Tenía suficiente formación / calificaciones? ¿Era la primera vez que realizaba esa tarea? ¿Conocía los riesgos? ¿La regla era clara?
- **PODER:** ¿La persona tenía los medios, los recursos y las condiciones para cumplir la regla? ¿La situación era ambigua, había presiones de la producción o plazos a cumplir? ¿La regla era aplicable? ¿En la misma situación, otros empleados hubieran adoptado el mismo comportamiento?
- **QUERER:** ¿Esta infracción es habitual entre los empleados?

¿Hubo casos previos en los que la infracción de la regla fue tolerada o incluso alentada por la jerarquía?

También resulta útil prestar atención a cómo influyen los colectivos de trabajo y las gerencias sobre el individuo y la situación: ¿el colectivo alentó la práctica del empleado? ¿El colectivo omite habitualmente esta regla? ¿Es habitual que el gerente se asegure de que sus empleados se encuentren en las condiciones adecuadas para realizar la tarea? ¿Es habitual que el gerente consulte con sus empleados para asegurarse de que todas las reglas se puedan aplicar correctamente durante la ejecución de los trabajos? ¿El gerente tolera (implícitamente) que se incumplan ciertas reglas cuando existe la oportunidad de mejorar el rendimiento de la empresa?



31%

Es la cantidad de personas que responden "A veces" o "Pocas veces" a la afirmación "Las reacciones de la jerarquía a los accidentes o cuasi accidentes son adecuadas y comprensibles".

Fuente: diagnósticos sobre cultura de seguridad del Icsi (2020-2025, 80 000 encuestados).

EL TRATAMIENTO GERENCIAL

El análisis también puede poner de manifiesto comportamientos individuales o colectivos inadecuados. En ese caso, es necesario que el **tratamiento gerencial se base en un cuestionamiento sistemático para comprender la situación y su contexto.**

Este cuestionamiento permite **caracterizar la situación:** ¿el empleado ha cometido un error?, ¿o se trata de una infracción?, ¿cuáles son los motivos?, ¿cuáles son los elementos contextuales?

Se deben tener en cuenta ciertas **circunstancias atenuantes:** una desviación aislada, una notificación espontánea y sincera del evento, una actitud positiva tras el incidente, un fuerte compromiso con la seguridad. Por el contrario, puede haber **factores agravantes:** desviaciones repetidas, ocultamiento, actitud negativa, escaso compromiso con la seguridad, traspaso de una línea roja, etc.

Las respuestas a estas cuestiones determinan:

- El grado de contribución del trabajador y de la organización (incluida la influencia de otros actores) a que ocurriera el evento.
- La necesidad de un acompañamiento personalizado (formación complementaria, discusión sobre el evento con el equipo o con otros servicios implicados, etc.).
- La legitimidad de una posible sanción, según una escala claramente establecida, compartida y conocida por todos (apercibimiento, inhabilitación, suspensión y, en casos excepcionales, despido).

El tratamiento justo de los eventos no deseados depende en gran medida de la cultura gerencial. Esta no debe ser punitiva (es decir, que recurre desproporcionadamente a las sanciones) ni permisiva (que tolera los comportamientos más peligrosos). La relación entre la regla y la sanción es un equilibrio delicado que cada organización debe encontrar. Es necesario formar y entrenar a los gerentes para que adopten las reacciones adecuadas. También es necesario ofrecerles acompañamiento y seguimiento para que puedan aplicarlas.

Buenas prácticas

- **Implementar un comité de cultura justa**
Algunas organizaciones han creado instancias independientes a las que los empleados pueden recurrir si sienten que han sido víctimas de una sanción injusta. Se trata de instancias paritarias encargadas de garantizar que se respete el marco de la cultura justa. Incluyen miembros de la dirección, representantes del personal, expertos profesionales, etc.

- **Evaluar la calidad de la reacción de la gestión respondiendo a 3 preguntas:**
 - ¿La respuesta contribuyó a evitar que se repitiera un incidente similar?
 - ¿La respuesta mantuvo o desarrolló la confianza entre las partes involucradas (en particular entre gerentes y empleados)?
 - ¿La respuesta permitió que cada una de las partes involucradas comprendiera mejor lo que había sucedido y aprendiera de ello?



Implementar el cambio

5 medios para alcanzar el éxito

Implementar una cultura justa parece simple en teoría, pero en la práctica es un proceso complejo. Se trata de una verdadera transformación cultural que se construye a largo plazo y se lleva adelante paso a paso. Estos son algunos factores para alcanzar el éxito.

ASEGURAR EL EQUILIBRIO ENTRE LOS 4 EJES DE TRANSFORMACIÓN

En algunas organizaciones, la cultura justa puede ser una moda pasajera: otro proyecto impuesto desde arriba, un simple eslogan. Es necesario resignificarla: una iniciativa de cultura justa no es una "burbuja" separada de otros temas de seguridad. Requiere un trabajo profundo, es un enfoque global y sistémico para mejorar el control de los riesgos. Se basa en cuatro ejes de transformación: comprender los diferentes comportamientos y admitir el derecho a cometer errores, valorar y reconocer las contribuciones positivas, definir reglas esenciales y trazar la línea roja, adoptar reacciones adecuadas y homogéneas ante eventos no deseados.

Es fundamental garantizar el equilibrio entre estos 4 ejes. Poner demasiado énfasis en uno de ellos puede desequilibrar el conjunto. Algunos obstáculos para lograrlo:

- una cultura demasiado permisiva o, al contrario, demasiado punitiva,
- un enfoque centrado en las reacciones gerenciales que impide comprender en profundidad lo que funciona mal y luchar contra el silencio organizacional,
- un enfoque orientado únicamente a tratar los eventos no deseados y que olvida reconocer las contribuciones positivas a la seguridad.

CONSTRUIR ENTRE TODOS UN SISTEMA DE REFERENCIAS

A lo largo de todo el proyecto, es necesario que todas las áreas (producción, seguridad, recursos humanos, representantes del personal, comunicación) dialoguen, se pongan de acuerdo y se alineen para establecer un **sistema común de referencias**. Es fundamental formar una alianza que represente a todos los actores a nivel central y local. A más largo plazo, también será necesario involucrar a algunos actores externos (autoridades de supervisión y, por supuesto, contratistas). Lograrlo representa un verdadero desafío.

ACOMPañAR Y APOYAR A LOS GERENTES

Una cultura justa se basa en gran medida en la evolución de las prácticas de gestión. Los gerentes deben sentirse respaldados y tener la posibilidad de recurrir a expertos que les ayuden a implementar el enfoque de cultura justa o a tratar casos complejos. En los grandes grupos empresariales, una red de referentes de factores humanos y organizacionales puede intervenir como apoyo. En estructuras más pequeñas, los gerentes deben poder recurrir a las áreas de HSE y prevención, formadas previamente, que pueden ayudarlos a recopilar datos, guiarlos en el análisis y la comprensión de las situaciones y garantizar la metodología empleada.

ACEPTAR LA HETEROGENEIDAD

Dentro de una misma organización pueden **coexistir varias culturas**. Las formas de actuar y pensar pueden ser diferentes según los colectivos de trabajo, sus historias, sus contextos, sus profesiones, etc. Las causas del silencio organizacional son por lo tanto diferentes de un colectivo a otro. Es necesario hacer que el sistema de referencias común se adapte a nivel local, otorgando un margen de maniobra y flexibilidad para los equipos locales. Se trata de encontrar un equilibrio, que será específico para cada organización..

COMBINAR UN CICLO LARGO CON CICLOS CORTOS

EL ciclo largo es un **proyecto de cambio a largo plazo**. Es como una maratón, dura varios años. En el transcurso del proyecto, es recomendable combinarlo con ciclos cortos, que son **fases de prueba y experimentación en ámbitos acotados**. Permiten garantizar que los principios, métodos y herramientas que constituyen el marco de referencia común se adecuen a la realidad en el terreno (y a sus diferentes contextos). Esto permite realizar los ajustes necesarios antes de extender la implementación a toda la organización.

Atención: Sería un error creer que elaborar una guía para gerentes y un instrumento para ayudar a tomar decisiones es suficiente y que el trabajo ya está hecho. Una cultura justa no debe limitarse a la implementación de herramientas. No basta para cambiar las prácticas y puede tener efectos perjudiciales; en particular, puede provocar que se pierda el sentido general del proceso.

6 pasos para comenzar



Síntomas de silencio organizacional:

- pocos reportes o reportes de mala calidad,
- escasa proactividad en seguridad,
- omisión de reglas, desviaciones toleradas,
- persistencia de accidentes, causas no tratadas



1. DESARROLLAR UNA VISIÓN COMPARTIDA SOBRE LA NECESIDAD DE UN CAMBIO

Desarrollar una visión compartida sobre la necesidad de una cultura justa que favorezca la confianza y la libertad de hablar. Incluir a la dirección y a los representantes del personal. El proceso puede iniciarse en el ámbito de un colectivo de trabajo, un área, un sitio, una filial, etc. Es esencial que los directivos del ámbito en cuestión se comprometan con el cambio.



2. HACER UN DIAGNÓSTICO

Identificar las causas más importantes del silencio organizacional. Examinar en particular los obstáculos de la organización, las actitudes y prácticas de gestión y el funcionamiento de los colectivos de trabajo. Compartir este diagnóstico con los actores clave del proyecto.



Asegurarse de:
Alinear los procesos clave existentes (tratamiento de las notificaciones, análisis en profundidad, etc.).

4. CONSTRUIR EN CONJUNTO LOS PRINCIPIOS Y LAS HERRAMIENTAS

Establecer claramente los objetivos y principios de una cultura justa. Crear una guía práctica destinada a los gerentes para acompañarlos en su implementación. En la guía se definen las posturas y prácticas de gestión esperadas, y los métodos y herramientas que deben utilizarse para tratar los eventos no deseados y reconocer las contribuciones positivas para la seguridad.



3. CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO

Desarrollar una estrategia de cambio adaptada al contexto de la empresa (visión, etapas clave, indicadores, etc.). Elegir los ejes de transformación y establecer un plan de cambio.

Algunas preguntas
¿Cuál es el nivel de transparencia sobre las situaciones peligrosas?
¿Qué relación hay con el error? ¿Con la sanción? ¿Con las contribuciones positivas?



5. ORGANIZAR LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS

Formar a los actores clave (prevención, gerentes, RR. HH., comunicación, representantes del personal, etc.). La formación para gerentes debe incluir estudios de casos para que puedan experimentar las reacciones que se esperan de ellos ante los eventos no deseados y las contribuciones positivas. Después de la formación se recomienda realizar seguimiento y coaching.

Asegurarse de:

- Crear conciencia e informar a los actores en el terreno.
- Movilizar una red de referentes FHO para acompañar a los gerentes.



6. IMPLEMENTAR PROGRESIVAMENTE

Establecer las condiciones necesarias para comenzar a implementar la cultura justa de manera generalizada. Por ejemplo, hacer que la dirección firme una carta de compromiso y la difunda dentro de la organización.

Seguimiento

- Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto que producen los cambios en el silencio organizacional (por ejemplo, con indicadores sobre el número y la calidad de las notificaciones de situaciones con alto potencial de gravedad).
- Comprobar que no se producen desviaciones en la aplicación de los principios de la cultura justa.
- Asegurarse de que las prácticas tienden a alinearse.
- Crear una instancia a la que se pueda recurrir en caso de situaciones complejas.

Para saber más



Descubra en www.icsi-eu.org nuestra página dedicada a la cultura justa.



Vídeo animado sobre temas clave
Visite nuestro canal de YouTube



Comprender en 2 minutos

Reproducción de este documento



Este documento se distribuye bajo los términos de la licencia Creative Commons BY. Usted es libre de:

- Compartir: copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato para cualquier propósito, incluso comercialmente.
- Adaptar: remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

Atribución – Usted debe atribuir la autoría de la obra citando al autor del material, brindar un enlace al material original y a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o el uso que le ha dado al material tienen el apoyo del autor original.

© ICSI 2025

Director de la publicación Ivan Boissières: Ivan Boissières.

Redacción y coordinación: Estelle Fournel.

Comité editorial : René Amalberti, Ivan Boissières, Camille Brunel, Dounia Tazi.

Diseño y realización: Arekusu, Alexandra Pourcellié, Baptiste Prat. Fotos: Istock, Adobestock.

Impresión original: Delort. ISSN: 2554-9308.



6 allée Emile Monso - CS 22760
31077 Toulouse cedex 4 - Francia
www.icsi-eu.org

Lo esencial de la cultura justa



Los objetivos

Luchar contra el silencio organizacional

La falta de información significa que las noticias son malas. El silencio organizacional es absolutamente perjudicial para la seguridad. Nos vuelve ciegos y sordos a lo que ocurre en la organización. Es como navegar en la niebla.

El silencio organizacional se combate en todos los niveles, desde el operador hasta la alta dirección. La línea jerárquica debe involucrarse y estar convencida de que desempeña un papel esencial.

Cuanto más malas noticias se reciban, mejor. Es señal de que existe una cultura que enfrenta la realidad. No hay que tener miedo a que aumenten la cantidad de notificaciones de incidentes, de anomalías o de malos funcionamientos. Lo importante es tratarlos. La disminución llegará gradualmente, pero será real y duradera.

Transmitir información y aprender de ella

Fomentar que los empleados hablen libremente permite tener un conocimiento detallado de lo que ocurre en el terreno, más allá de los indicadores de accidentabilidad (SABER). La información se analiza y se trata. Esto alimenta un ciclo de mejora continua (APRENDER). Solo se "aprende" realmente cuando se ha logrado implementar un cambio positivo.

El análisis de los reportes debe explicar el "cómo" y el "por qué", y no atribuir responsabilidades. Una cultura informada requiere aceptar remontarse a las causas profundas de lo que funciona mal, que a menudo son responsabilidad de la organización y la gestión.

Es necesario identificar y analizar las situaciones y los eventos con alto potencial de gravedad, para concentrar los esfuerzos de la organización en la prevención de los accidentes graves, mortales y tecnológicos mayores.

4 ejes para progresar

Comprender los tipos de comportamientos y admitir el derecho a cometer errores

Es necesario saber distinguir entre las contribuciones positivas, las infracciones y los errores. Es necesario ponerse de acuerdo y utilizar un mismo lenguaje. Lo importante es prestar atención a las respuestas que adoptará la organización ante diferentes situaciones.

Una cultura justa supone admitir el derecho a cometer errores (que por naturaleza son involuntarios). Sancionar un error no tiene sentido: no reducirá su cantidad ni evitará su repetición. Peor aún: desmotivará a los equipos y limitará las contribuciones positivas de las personas a la seguridad.

Una infracción no es necesariamente sancionable. Hay que analizarla para comprender sus causas y su intención. Sin embargo, algunas infracciones suponen cruzar la línea roja de la organización y exponen a las personas a una sanción.

Valorar y reconocer las contribuciones positivas

Las políticas de prevención a veces no tienen en cuenta al reconocimiento. Sin embargo, es un motor que impulsa fuertemente la seguridad y fomenta el compromiso, la motivación, la proactividad y la calidad de las relaciones entre los gerentes y sus equipos.

Todo el mundo necesita reconocimiento, desde el operador hasta la alta dirección.

No solo es necesario reconocer a las personas sino también a los colectivos de trabajo.

Las prácticas de reconocimiento no son competencia exclusiva de los directivos. También deben provenir de la organización o de sus representantes, de los compañeros de trabajo o de los actores externos (clientes, proveedores, etc.).

Establecer reglas esenciales y hacer respetar la línea roja

Las organizaciones deben establecer reglas básicas de seguridad que aborden los riesgos más importantes. Deben implementar las condiciones, los medios y los recursos necesarios para que sus trabajadores puedan respetarlas. En el terreno, estas reglas sirven de referencia para identificar situaciones de no go y detener la actividad si las condiciones de seguridad no son adecuadas.

El incumplimiento de una regla esencial debe considerarse como un evento con alto potencial de gravedad y dar lugar sistemáticamente a un análisis en profundidad para determinar sus causas. A partir del momento en que se implementan las condiciones para respetarlas, infringir una de estas reglas esenciales supone cruzar la línea roja. Esto se aplica a todos los comportamientos, elecciones y decisiones que pongan en peligro la salud y la vida de las personas.

Cruzar la línea roja expone a los empleados a una sanción. La sanción solo es legítima si se basa en la igualdad de trato para todos los actores involucrados en el evento.

Adoptar reacciones apropiadas y homogéneas ante los eventos no deseados

El objetivo de una cultura justa es establecer un marco claro, conocido y aceptado por todos que explique la forma en que se analizará y tratará la información comunicada. Este marco determina la reacción de la organización y la gestión.

La información se analiza con el fin de:

- examinar cuánto contribuyó el individuo y cuánto contribuyeron otros componentes de la organización para que ocurriera el incidente.
- determinar las causas profundas, técnicas, organizacionales y relacionadas con la gestión y reforzar las defensas en profundidad.

El tratamiento gerencial se basa en un cuestionamiento sistemático, con la ayuda de herramientas como el método SPQ (saber-poder-querer). El objetivo es caracterizar la situación y su contexto y adoptar la reacción más justa posible: proporcionar acompañamiento, formar, reorientar, sancionar, etc. Esto requiere que la cultura de la organización no sea punitiva ni permisiva.

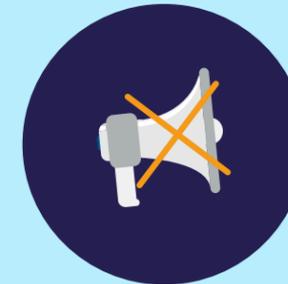
El silencio ORGANIZACIONAL



Evento no deseado



- Me van a sancionar
- Siempre lo hicimos así
- Voy a meter en problemas a mis compañeros
- Hablar no sirve para nada



La información no se transmite

CONSECUENCIAS

- Acumulación de situaciones de riesgo sin conocimiento de la gestión.
- Ausencia de medidas correctivas.
- Repetición de eventos del mismo tipo.
- Degradación del control de riesgos.



Cómo evitar la propagación del silencio organizacional

Construir UNA CULTURA JUSTA 4 ejes de progreso

1

Comprender los tipos de comportamientos y admitir el derecho a cometer errores



- Lenguaje compartido: contribuciones positivas, errores, infracciones
- Admisión del derecho a cometer errores

2

Valorar y reconocer las contribuciones positivas



- Iniciativas, propuestas de mejora
- Transmisión espontánea de información
- Detención ante situaciones peligrosas
- Ayuda mutua y cooperación

3

Establecer reglas esenciales y hacer respetar las líneas rojas



- Conciencia compartida de los riesgos de accidentes graves
- "Reglas que salvan vidas" aplicables y aplicadas
- Desvío = evento con alto potencial de gravedad
- Análisis sistemático
- Sanción legítima en caso de cruzar la línea roja

4

Adoptar reacciones apropiadas y homogéneas ante los eventos no deseados



- Análisis de incidentes
- Distinción entre la contribución del individuo / del sistema
- Tratamiento de las causas profundas independiente del tratamiento realizado por los gerentes
- Tratamiento gerencial basado en un cuestionamiento sistemático
- Tratamiento equitativo



Los beneficios DE UNA CULTURA JUSTA

Una cultura justa favorece la transmisión de información importante para la seguridad y crea el clima de confianza y transparencia necesario para hablar libremente.

