



**INSTITUTO ARGENTINO  
DEL PETROLEO Y DEL GAS**

# **Cultura de Seguridad** *Fundamentos*

---

Elaborado por la

**Comisión de seguridad, salud y medio ambiente**

IAPG

Buenos Aires, Argentina

2021

COMISIÓN DE  
**SEGURIDAD, SALUD  
Y MEDIO AMBIENTE**





# Contenido

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	3
<b>3. PROPÓSITO</b> .....	3
<b>4. ÁMBITO DE APLICACIÓN</b> .....	4
<b>5. DESARROLLO</b> .....	4
<b>5.1.</b> Lo conceptual .....	4
<b>5.2.</b> La oportunidad .....	5
<b>5.3.</b> Los modelos de cultura de seguridad .....	6
<b>5.4.</b> Fases para la implementación de un proceso de cultura de seguridad .....	6
<b>5.5.</b> Algunas herramientas y prácticas a tener en cuenta.....	8
<b>5.6.</b> Cómo medir la evolución de la cultura de seguridad.....	11
<b>6. REFERENCIAS</b> .....	11
<b>7. ANEXO</b> .....	12

## 1. INTRODUCCIÓN

En este documento se consolidan nociones generales y conceptos de base, a partir de las experiencias puestas en práctica por empresas que participan en la Comisión de salud, seguridad y medio ambiente en el IAPG, y que cuentan con una experiencia avanzada en la evolución de una Cultura de Seguridad.

Se muestran modelos teóricos de cultura de seguridad y se pone de manifiesto la importancia de promover acciones de liderazgo para influenciar a la organización en todos sus niveles, así como también se plasman algunos aprendizajes tomados de experiencias reales.

Este documento pretende hacer aportes a las organizaciones y a sus líderes. Está orientado a promover la divulgación de prácticas comunes, aplicables, que les permitan distinguir un camino a seguir para desarrollar una cultura de seguridad. Todo ello, independientemente del tipo de actividad y tamaño de las empresas.

Los conceptos que se comparten constituyen una guía general, que necesitará mayor detalle metodológico e instrumental dependiendo, entre otras cosas, del tamaño, la complejidad y del nivel de madurez cultural de cada organización.

Nuestra industria es altamente integrada e interdependiente, por lo que la evolución de la cultura de seguridad en cada una de las empresas que la componen es estratégica; sin duda, una evolución positiva en una de ellas beneficiará a las demás, acelerando y robusteciendo el avance en su conjunto.

## 2. ANTECEDENTES

En el año 2020 se creó la Subcomisión de Cultura de Seguridad en el IAPG, la cual identificó la necesidad de hacer aportes y compartir experiencias en este ámbito de vital importancia y hasta ahora poco explorado, en el que aún no se habían dado pasos consistentes para integrar esfuerzos.

Es una iniciativa novedosa y constituye un gran desafío, puesto que se trata de lograr una evolución exitosa de la cultura de seguridad en las empresas del sector energético que trabajen en la República Argentina.

Es relevante reflexionar acerca del lugar que la organización le otorga a la seguridad y cómo de ese estatus se desprende el proceso de toma de decisiones e intervenciones, que luego redundan en beneficios reales en términos del involucramiento y compromiso de los colaboradores y de resultados del negocio.

## 3. PROPÓSITO

Ofrecer a los líderes de las empresas del sector energético diferentes enfoques y maneras de abordar un proceso de evolución cultural en seguridad, mediante el incentivo de la generación del diagnóstico, del diseño y del despliegue de iniciativas y programas propios de modo que:

- Logren una mayor participación y compromiso en la conformación de los rasgos de cultura de seguridad que desean incorporar y que contribuyan a conseguir los resultados deseados.
- Eviten relegar de su influencia aspectos claves de la cultura, dejando abierta la posibilidad que pudiera ser determinada por el contexto o por apremios de corto plazo.

## 4. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Su alcance abarca empresas operadoras y empresas contratistas prestadoras de servicios en toda la cadena de valor, en las actividades relacionadas con *Upstream*, *Midstream* y *Downstream*, incluyendo la distribución y comercialización de combustibles.

## 5. DESARROLLO

### 5.1. Lo conceptual

En términos generales, todo grupo humano organizado que lleve un tiempo funcionando desarrolla una cultura propia. Se trata de experiencias compartidas:

- en un sentido, asociado a sus maneras de hacer (por ejemplo: lenguaje utilizado, códigos informales, formas de vestirse y de saludarse);
- en otro sentido, asociado a sus maneras de pensar (por ejemplo: creencias, opiniones sobre lo que se hace - también sobre lo que no se hace - y códigos de convivencia, entre otras).

Claro está que los colaboradores que integran una empresa son diferentes, pero como todo grupo humano - ya sea una organización, una empresa, u otras entidades como sindicatos, ONGs, y reparticiones públicas -, también crean su propia cultura.

Podríamos llamarla “cultura organizativa” (u organizacional), que implica maneras de hacer compartidas, y que se perciben como *la parte visible* de la cultura, como ser la estructura de la organización, reglas, procedimientos, prácticas, técnicas, comportamientos compartidos y otros.

En cuanto a la parte invisible, se identifican las maneras comunes de pensar - que son muy trascendentes y difíciles de percibir y modificar - tales como creencias, opiniones, sesgos, inferencias, tipo de relaciones con la “autoridad” y con los referentes informales, entre otros.

No alcanza con mantener paradigmas con cierto arraigo, que atribuyen los comportamientos observados solamente a las personas. Es conveniente desplazar la mirada e investigar más profundamente para comprender cuáles son las características de la organización que influyen, positiva o negativamente, en la relación de los colaboradores con la seguridad.

Ejemplos de ellos son la claridad de las políticas, reglas y procedimientos, el tipo de relación con la supervisión y otros niveles jerárquicos de la organización, la vigilancia compartida frente a los riesgos, el balance entre reconocimientos y sanciones, el tratamiento de los reportes de actos / condiciones inseguras, etc.

Los resultados que se obtienen en el contexto en el que se opera están fuertemente influenciados por la manera de hacer las cosas y por la cultura; son parte del ADN de la empresa y construyen identidad.

En términos generales, los incidentes y accidentes que se producen están asociados a fallas sistémicas alejadas en el tiempo y en el espacio del momento y el lugar en el que ocurren, y podrían haberse evitado.

Lo cierto es que la “cultura de seguridad” refleja la influencia que la “cultura organizativa” ejerce sobre los asuntos relativos al control de los riesgos.

Se pueden reconocer al menos 3 pilares en la evolución de la seguridad íntimamente relacionados, en los que la cultura de seguridad influye profundamente:

- **El pilar técnico**

Está vinculado a aspectos tales como la rigurosidad en el diseño, las inversiones en seguridad, los recursos dedicados al mantenimiento, el cumplimiento de las regulaciones, políticas y procedimientos.

- **El pilar de los sistemas de gestión** (y la manera en que están implementados)

Pueden ser simplemente una manera de satisfacer exigencias internas o externas o una ocasión para que distintos actores trabajen juntos sobre los peligros que se presentan y los riesgos asociados, como así también sobre las medidas más adecuadas para prevenirlos.

- **El pilar de los factores humanos y organizativos**

Constituye un campo con grandes oportunidades y márgenes para el progreso en numerosas organizaciones. Conviene reflexionar acerca de cómo se percibe al ser humano, en cada organización:

- ¿Es la fuente principal de los riesgos - a causa de sus muchos errores - a los que hay que poner límites a través de sanciones de diferente calibre?
- ¿O es una fuente de conocimiento, de experiencia individual y colectiva en seguridad a escuchar y capitalizar, cuya contribución positiva hay que favorecer a través de la formación, reformulación de contextos de trabajo y la provisión de canales de comunicación, reporte y debate?

En este caso, emergen **4 factores a tener en cuenta:**

- a) Los individuos; competencias, formación, estado de salud física y psicosocial.
- b) El contexto de trabajo; diseñado o no en función de las características humanas y de las tareas que hay que realizar.
- c) Los colectivos o grupos de trabajo; tipo de grupos, canales y calidad de los debates, comunicación y transmisión efectiva, vigilancia compartida.
- d) La organización y la gestión; la función de los directivos, la participación de los colaboradores en la elaboración de las reglas, la participación en el tratamiento y resolución de situaciones problemáticas.

## 5.2. La oportunidad

¿De qué hablamos cuando hablamos de cultura?

*“La cultura es un conjunto de maneras de hacer y de pensar ampliamente compartidas por los actores de una organización, en todo lo relativo al control de los principales riesgos de sus actividades.”<sup>1</sup>*

Cada organización y cada sector conoce tanto sus diferentes tipos de riesgos (explosiones, incendios, caídas de altura, etc.), así como sus limitaciones (reglamentaciones, objetivos de los accionistas, características de mercados cautivos entre otras).

---

<sup>1</sup> fuente: ICSI (*Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle*).

La cuestión por definir entonces es si, dentro de sus propias condiciones, cada organización:

- ¿Realiza un aporte en favor de la seguridad?
- ¿Favorece una consideración satisfactoria de la seguridad en todas sus intervenciones?
- ¿Se integra la preocupación por la seguridad en los procesos y en las prácticas?

En términos generales, el análisis de diferentes experiencias en organizaciones cuya cultura de seguridad tiene poco desarrollo, permite capturar algunas coincidencias y tendencias, que podrían resumirse de la siguiente manera:

- Respecto de la magnitud del impacto de la cultura en seguridad y de la disciplina operativa en los resultados, la creencia es que es “significativo” en diferentes aspectos del desempeño, no sólo en seguridad sino también en otros aspectos asociados con la excelencia operacional, tales como en el cuidado del medio ambiente, la salud, la confiabilidad de los equipos e instalaciones, el servicio al cliente y la productividad.
- Por otro lado, si se midiera en términos de tiempo y energía el esfuerzo que se dedica de manera deliberada, planificada y consistente, a mejorar la cultura de seguridad, resulta que, en la mayoría de los casos, este esfuerzo es escaso, insuficiente o nulo.

La realidad es que, generalmente, se percibe la inversión de dinero y tiempo en aspectos culturales como no urgente y queda relegada a otros asuntos más apremiantes. **Sin embargo, con relativa frecuencia surge que estos asuntos tienen su causa en una cultura poco evolucionada, que se manifiesta en eventos que impactan en seguridad, salud, medio ambiente, equipos e instalaciones, lo cual retroalimenta la necesidad de ocuparse de ellos.**

La buena noticia es que es posible transformar lo que podría reconocerse como un “círculo vicioso” en uno de carácter “virtuoso” aprovechando la oportunidad que se presenta para transformar la ecuación en la que predominan las urgencias en una que represente un mejor balance de lo que debería ser considerado importante. Uno de los desafíos es conseguir poner en agenda los aspectos culturales a desarrollar mediante la planificación, el diseño y la implementación de estrategias de inversión de tiempo y esfuerzo.

### 5.3. Los modelos de cultura de seguridad

En el Anexo 1 se describen sucintamente dos modelos de Cultura de Seguridad, diseñados por ICSI (Instituto para una Cultura de Seguridad) y el IOGP (International Association of Oil & Gas Producers).

El propósito es ofrecer y poner a consideración dos aproximaciones efectivas con enfoques y objetivos similares que sugieren un proceso de mejora continua en la evolución de la Cultura de Seguridad de una organización.

### 5.4. Fases para la implementación de un proceso de cultura de seguridad

Ciertamente, la evolución de la cultura de seguridad no es algo que se dicte por decreto, sino que requiere de pericia, perseverancia, esfuerzo y tiempo. Desde el punto de vista de los resultados, es necesario entender que estos no llegarán inmediatamente.

Para conseguir esa evolución, se requiere diseñar un proceso de mediano plazo que sea creíble y alcanzable. La experiencia demuestra que, si la intervención se limita a la participación en actividades aisladas, la efectividad es baja, porque la realidad del día a día se impone, diluyendo las nuevas maneras de relacionarse en equipo y los nuevos comportamientos.

Los procesos que implican evolucionar creencias y paradigmas, clarificar metas, generar y elegir estrategias y retomar los compromisos facilitan el logro de los resultados esperados.

Frente a este desafío, cabe preguntarse:

- ✓ ¿Por dónde comenzar?
- ✓ ¿Cómo se puede avanzar?
- ✓ ¿Qué elementos podrían adoptarse como facilitadores?
- ✓ ¿Qué elementos podrían ser detractores que conspiran en la implementación?

Cualquiera sea el modelo a utilizar, este requerirá de ciclos de mejora continua, evitando tomar atajos, y en los que - al menos - debe considerarse:



En el proceso de generación/fortalecimiento de cultura en seguridad, se identifica que conviene siempre tener en cuenta:

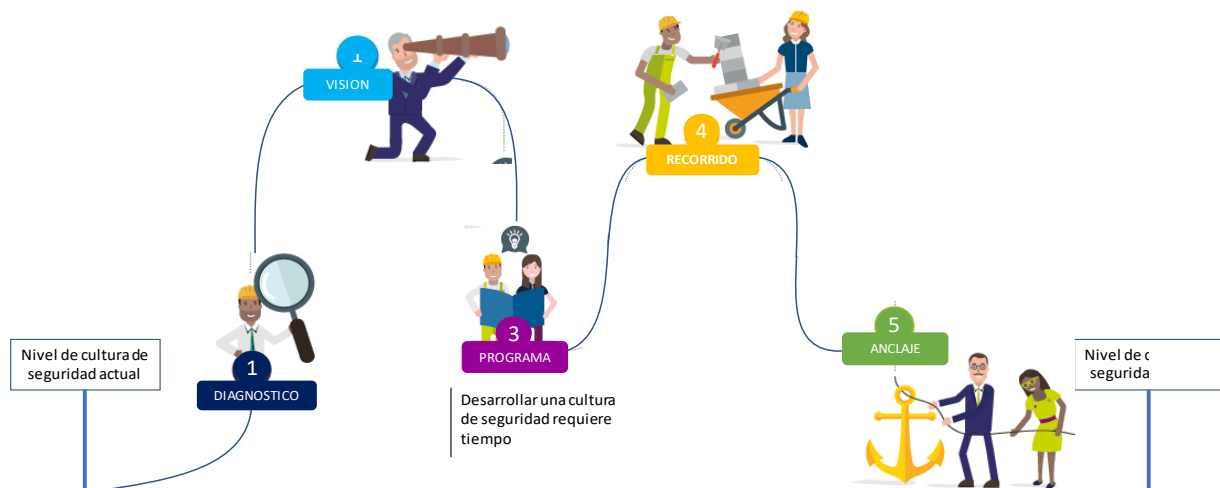
- ✓ El más alto nivel de la organización debe tomar decisiones para el inicio, soporte y acompañamiento en la evolución de una cultura de seguridad.
- ✓ Es fundamental tener una visión compartida acerca de cultura de seguridad en todos los niveles de la organización.
- ✓ Es necesario entender cabalmente qué es la cultura de seguridad y cuáles son sus beneficios.
- ✓ Desarrollar la cultura de seguridad es un proyecto a largo plazo.
- ✓ Incluir los factores humanos y organizativos en la gestión de riesgos.
- ✓ Es imprescindible comprender y aceptar que las personas cometen errores. El error es sólo un síntoma.
- ✓ Considerar, entender y evaluar constantemente:
  - El contexto en el que los colaboradores desarrollan sus tareas.
  - La organización que genera ese contexto.
  - Las barreras implementadas por la organización para contener / mitigar los efectos de los errores.

- ✓ Utilizar herramientas de efectividad comprobada.
- ✓ Evaluar periódicamente el grado de evolución de la cultura de seguridad.
- ✓ Mantener la consistencia e iniciativas a lo largo del tiempo.

De otra parte, también los valores de la organización aportan bases sólidas y apuntalan iniciativas para optimizar la cultura de seguridad de una organización. Algunos ejemplos de “valores” que se podrían adoptar son:

- **INTEGRIDAD** como persona y como profesional.
- Adherir a las mejores prácticas, cuidarse a uno mismo y a los compañeros, cuidar los activos.
- **COMPROMISO** - debe ser compartido: nos cuidamos entre todos.
- Compromiso con mi empresa, con mis compañeros de trabajo – con mi familia.
- **DISCIPLINA** – Hacer las cosas de la manera correcta, planificada, siempre.
- Gestionar y mitigar los riesgos.
- **SUSTENTABILIDAD** – Cuidado del medio ambiente – rentabilidad – visión de largo plazo.

### Un posible camino a recorrer para evolucionar la cultura en seguridad



### 5.5. Algunas herramientas y prácticas a tener en cuenta

Existe una gran variedad de herramientas cuya contribución para el desarrollo y anclaje de una cultura de seguridad están lo suficientemente probadas. Algunas funcionan en el más amplio nivel organizacional, como el caso de los Sistemas de Gestión; otras están dirigidas a actividades individuales.

Muchos gerentes y supervisores simplemente utilizan las herramientas con las que están más familiarizados, y pierden potenciales oportunidades de mejora. En otros casos, existen grupos que prueban cada nueva herramienta a su alcance a efectos de dar la impresión de tener un compromiso activo en lograr mejoras, en la búsqueda de “arreglos rápidos”.

Sólo a los efectos de dar una idea general, una “herramienta” tiene un carácter abarcativo; se refiere a una amplia gama de procesos y/o productos comerciales. Por ejemplo:



- un sistema digital utilizado por toda la empresa para recolectar y difundir información de seguridad puede ser considerado una “herramienta”.
- un proceso por el cual una persona debe detenerse y reflexionar antes de realizar una acción también puede ser considerado como una “herramienta”.

Una herramienta es apropiada al nivel de la cultura organizacional cuando cumple con los siguientes criterios:

- Es ampliamente aceptada y utilizada;
- Cumple el propósito requerido;
- Su utilización mejora el desempeño en seguridad;

Cualquier herramienta, por buena que sea, no producirá mejoras si la organización no está preparada para su uso. Entender la cultura de seguridad propia será un factor crítico para determinar qué herramientas serán las más adecuadas para esa organización.

#### – Sistemas de gestión de seguridad

Un sistema de gestión de seguridad define los principios e incluye los componentes específicos (programas, herramientas, procedimientos) para gestionar en forma eficiente todos los temas relevantes asociados a seguridad.

Los sistemas de gestión de seguridad se basan normalmente en el ciclo de Deming (*Plan – Do – Check – Act*) y en los requisitos establecidos en las normas ISO. Si bien en algunos países los sistemas de gestión son mandatorios para las empresas, las estructuras específicas de los sistemas pueden ser muy distintas.

#### – Sistemas de gestión reconocidos en la industria

Incluyen las normas ISO 9000 (Calidad), ISO 14000 (Ambiente), ISO 39000 (Seguridad Vehicular), ISO 45000 (Seguridad y Salud Ocupacional), entre otras.

Estos sistemas permiten que haya consistencias entre distintas organizaciones, pero con frecuencia están limitadas al cumplimiento de estándares y a las expectativas del desempeño de una empresa “promedio” más que al desempeño de la mejor de una industria determinada.

#### – Sistemas de gestión específicos de una empresa

Están diseñados de acuerdo con estándares específicos que establece una empresa para gestionar temas de seguridad. Pueden ser adaptados a las estructuras y objetivos particulares de una empresa y pueden exceder los requerimientos típicos de la industria. En virtud de su naturaleza única, estos sistemas podrían no ser adecuados para otras organizaciones.

#### – Consideraciones en el modelo de IOGP

Los sistemas de gestión (Management Systems, o MS) son adecuados para culturas calculadoras, donde se les da especial valor a procesos bien organizados.

Las organizaciones patológicas y reactivas no reconocen la necesidad de HSE MS, salvo que sean mandatorios.

Las organizaciones proactivas típicamente poseen un sistema de gestión totalmente implementado, y sus requerimientos han sido integrados a las actividades normales de los trabajadores. Como resultado

de ello, a menudo se identifican oportunidades para reducir la carga administrativa del sistema de gestión.

Culturas de seguridad avanzadas se esfuerzan por integrar el sistema de gestión con consideraciones operativas más amplias, como la calidad y la confiabilidad (en algunas organizaciones, bajo el concepto de Excelencia Operacional).

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la integración prematura del sistema de gestión con otras consideraciones podría debilitar el esfuerzo de dicho sistema de gestión, y luego requerir el empleo de recursos adicionales para reconstruir la efectividad de los procesos del sistema de gestión.

### – Consideraciones en el modelo de ICSI

Los sistemas de gestión necesitan ser percibidos como el medio más efectivo para lograr los resultados deseados e incorporarse dentro de la conciencia compartida de la organización en el día a día de las operaciones.

Las preocupaciones de las organizaciones por la seguridad han tenido diversas fases de desarrollo cronológico. Cada dimensión se ha ido sumando a las precedentes con el objetivo de mejorar los resultados, puesto que luego de un tiempo de implementada con sus consecuentes mejoras, llegaba una etapa de amesetamiento. Actuar sobre la cultura de seguridad requiere una perspectiva y abordaje integral a través de acciones coherentes y consistentes sobre estas 3 dimensiones o pilares:

- Seguridad técnica
- Sistema de gestión de seguridad
- Factores humanos y organizativos

Los sistemas de gestión son la formalización del conjunto de procesos, procedimientos y normas establecidos para contribuir a la mejora en seguridad. Forman parte de la segunda dimensión o pilar.

### – Otras herramientas y prácticas

Cuando las empresas tienen diseñado e implementado su sistema de gestión, normalmente las herramientas y buenas prácticas forman parte de ellos. En aquellas que aún no lo han implementado, suelen verse como actividades asociadas a buenas prácticas, independientes y poco articuladas.

A modo de ejemplo, se muestran a continuación algunas de ellas (lista no exhaustiva).

- Registro y archivo de información
- Indicadores reactivos y proactivos
- Herramienta para el reporte de incidentes
- Herramienta para la notificación de eventos
- Investigación y análisis de incidentes
- Gestión de riesgos: análisis de riesgos - identificación de peligros y evaluación de los riesgos –
- Gestión vehicular
- Gestión de contratistas
- Sistema de Permiso de Trabajo
- Diseño inherentemente seguro - Factores Humanos en el diseño
- Revisiones de seguridad previas al inicio (Pre Start Up Safety Review)

- Estructura documental: políticas, manuales, procedimientos, mejores prácticas de la industria
- Desarrollo de competencias: capacitación y entrenamiento
- Check lists para diferentes tipos de verificaciones
- Cuestionarios y encuestas
- Programa de visitas a campo de líderes y directivos.
- Sistema de observaciones / intervenciones
- JSA (Job Safety Analysis) - ATS (Análisis de Tarea Segura) – PRP (Planilla de Riesgos Potenciales)
- Auditorías e inspecciones
- Explotación de datos - Safety Intelligence
- Campañas de comunicación
- Programas de reconocimientos y sanciones
- Esquemas de incentivos

## 5.6. Cómo medir la evolución de la cultura de seguridad

Las experiencias recogidas en organizaciones que han aplicado alguno de los modelos mencionados y que van monitoreando el proceso de evolución de su Cultura de Seguridad consideran al menos dos aspectos, basados en el concepto de mejora continua.

Para implementar este concepto de mejora continua, es conveniente tener en cuenta:

- Establecer una línea de base, realizando una encuesta de cultura de seguridad inicial, estructurada en función de los elementos del modelo elegido. Se espera poder establecer un plan de acción para los emergentes con foco en apuntalar las fortalezas y dar respuesta a las oportunidades de mejora.
- Monitorear los avances realizando sucesivas encuestas con una frecuencia razonable de tiempo de entre 3 y 4 años. Es necesario utilizar siempre los mismos criterios de manera que se pueda aplicar una rigurosa comparación.

## 6. REFERENCIAS

- ICSI Instituto para una cultura de seguridad industrial “Cultura de Seguridad”. <https://www.icsi-eu.org/es/cultura-seguridad>
- UK HSE Inspectors Toolkit - “Human factors in the management of major accident hazards” <http://www.hse.gov.uk/humanfactors/index.htm>
- Normas ISO: ISO 9000 Series (ISO quality management system) - ISO 14000 Series (ISO environmental management system) – ISO 39001 Seguridad Vial – ISO 45001 Seguridad y Salud Ocupacional.
- OGP Catalogue of International standards used in the petroleum and natural gas industries
- Baker Commission Process HSE Culture survey
- IOGP Report 423: HSE management guidelines for working together in a contract environment. <https://www.iogp.org/bookstore/product/hse-management-guidelines-for-working-together-in-a-contract-environment/>
- IOGP Report 435: A guide to selecting appropriate tools to improve HSE culture. <https://www.iogp.org/bookstore/product/a-guide-to-selecting-appropriate-tools-to-improve-hse-culture/>

## 7. ANEXO

### Anexo 1 – Modelos de cultura de seguridad

#### Modelos de cultura de seguridad

Se describen a continuación sucintamente dos modelos de Cultura de Seguridad, diseñados por ICSI (Instituto para una Cultura de Seguridad) e IOGP (International Association of Oil & Gas Producers) con el propósito de ofrecer y poner a consideración dos aproximaciones efectivas con enfoques y objetivos similares que sugieren un proceso de mejora continua en la evolución de la Cultura de Seguridad.

#### a) Modelo ICSI (Instituto por una Cultura de Seguridad Industrial)

Según la importancia que el liderazgo y los colaboradores atribuyan a la seguridad en sus intervenciones, se pueden distinguir 4 tipos de culturas de seguridad.

**Cultura Fatalista:** los actores están convencidos de que no es posible ejercer influencia sobre el nivel de seguridad: los accidentes son percibidos como «mala suerte» o como manifestación de una voluntad divina.

**Cultura del Oficio:** la dirección no otorga una gran importancia a la seguridad. Son entonces los operadores quienes desarrollan un “saber hacer” basado en la prudencia para protegerse de los riesgos de su oficio; lo perfeccionan y lo transmiten de generación en generación.

**Cultura Directiva:** se desarrolla cuando la empresa y sus directivos se responsabilizan por la seguridad. Instauro un sistema formal de seguridad y se apoya en sus directivos para transmitir y hacer que se apliquen las prescripciones que pueden entrar en contradicción con las prácticas de oficio.

**Cultura integrada:** también busca un nivel de seguridad alto; es producto de la convicción compartida de que ninguna persona detenta la totalidad de conocimientos necesarios para asegurar buenos resultados en materia de seguridad. (Figura 2)



**Los siete elementos claves o atributos del modelo de cultura de seguridad (según ICSI).**

Está claro que distintas culturas organizacionales darán distinto peso a la seguridad en la toma de decisiones. La buena noticia es que conocemos bien cuáles son las características que distinguen una cultura de seguridad que funciona, lo que constituye un excelente punto de partida para saber dónde centrar los esfuerzos para lograr el cambio, si este fuese necesario.

En base a numerosos estudios, se reconocen siete atributos que son claves en cualquier organización que desarrolla una cultura de seguridad exitosa. Ver Gráfico 1:

1. Organización informada
2. Organización que aprende
3. Organización justa
4. Organización que fomenta el liderazgo en seguridad
5. Organización que se sabe vulnerable
6. Organización flexible
7. Organización que gestiona a sus contratistas



Gráfico 1: atributos de una cultura de seguridad integrada

**1. Organización informada**

- Para una buena gestión de la seguridad, es imprescindible disponer de información confiable y de alta calidad.
- Las organizaciones de alta confiabilidad desarrollan una “obsesión” por entender lo que pasa en las operaciones.
- En este sentido, la información que proviene de los operadores de primera línea acerca de las condiciones del sistema que pueden provocar incidentes, es fundamental.

- Es necesario desarrollar herramientas y prácticas comunes de reporte de eventos, para todos. Entre otras:
- Sistemas de observaciones de seguridad como proceso proactivo para la detección temprana de desvíos.
- Involucramiento y compromiso de los colaboradores a través de campañas de comunicación atractivas y convincentes.
- Diseño de estrategias para el uso de aplicaciones para celulares, tablets u otros dispositivos.

## 2. Organización que aprende

Una organización aprende cuando:

- Entiende que INFORMACIÓN no es igual a APRENDIZAJE.
- Adopta “mejores prácticas” y estándares aceptados internacionalmente.
- Aplica *Safety Intelligence*.
- Planifica adecuadamente.
- Diseña e implementa procesos para “empoderar” a sus miembros.
- Se prepara adecuadamente para dar respuesta a contingencias.

## 3. Organización justa

Para ser justa, una organización debe:

- Tener “reglas de juego” claras, a efectos de generar confianza para que la gente notifique desvíos.
- Trazar una línea definida entre lo aceptable e inaceptable en materia de seguridad.
- Estandarizar los procesos de evaluación de conductas de seguridad.
- Desarrollar programas de reconocimientos y “sanciones justas”.
- Diseñar y aplicar iniciativas para impulsar el fortalecimiento / la construcción de vínculos de confianza.
- Evolucionar para pasar de “la búsqueda de culpables” a la “búsqueda de soluciones” que eviten la repetición de eventos negativos.

## 4. Organización que fomenta el liderazgo en seguridad

- El liderazgo en seguridad es eminentemente “*top - down*”.
- Pero es imprescindible también fomentar la conciencia “*bottom – up*”.  
Todos los actores involucrados, en los distintos niveles jerárquicos, pueden contribuir mediante el aporte de información para aprender.
- Es fundamental la presencia de los líderes en el campo y en las instalaciones industriales para conocer de primera mano lo que acontece en el día a día, y aprender de la información que proveen los colaboradores.
- Hay que dar el ejemplo a través de la consistencia en los mensajes, entre lo que se dice y lo que se hace y estar abiertos al *feedback*.
- Es necesario generar estrategias para transitar en forma ordenada hacia una cultura integrada.

## 5. Organización vulnerable

- Reconocer que el valor está puesto sobre las personas y su comportamiento.
- Atender las particularidades de los factores psicosociales que pueden intervenir en la toma de decisiones.

- Generar conciencia compartida acerca de los riesgos más importantes con independencia de los que aparecen en los incidentes más frecuentes.
- Capturar en qué medida la organización está alerta o confía demasiado en sus “buenos indicadores”.
- Tener en cuenta que los recursos son siempre limitados. En consecuencia, es necesario definir prioridades y es recomendable hacerlo sobre una base empírica.

## 6. Organización flexible

- Las organizaciones tienen procedimientos, normas, capacitación y supervisión. Pero no todo lo que puede ocurrir está previsto en estos procedimientos y normas.
- Si está bien liderado en el uso de su capacidad e iniciativa, el personal involucrado puede tomar decisiones adecuadas frente a situaciones de peligro/riesgo imprevistas.
- Es muy importante tener la capacidad de combinar ambas características organizacionales considerando:
  - Los procedimientos, normas, capacitación, supervisión.
  - La iniciativa y profesionalidad de sus colaboradores.

## 7. Organización que gestiona a sus contratistas

- En general, son los que tienen mayor exposición a los riesgos. Por esta razón, deben estar completamente involucrados e imbuidos en una cultura de seguridad adecuada.
- Considerar la importancia de tener en la industria principios y valores que sean comunes a todos.
- Diseñar e implementar espacios colaborativos con los contratistas.
- Compartir y aplicar las mejores prácticas disponibles para optimizar su propia gestión y la compartida.

Un ejemplo de ellas es la Guía de buenas prácticas en gestión de contratistas y acompañamiento en su desarrollo: IOGP Rep. 423 - HSE Management – *“Guidelines for working together in a contract environment”*

## b) Modelo IOGP (International Association of Oil & Gas Producers)

La escalera de cultura de HSE describe cinco niveles:

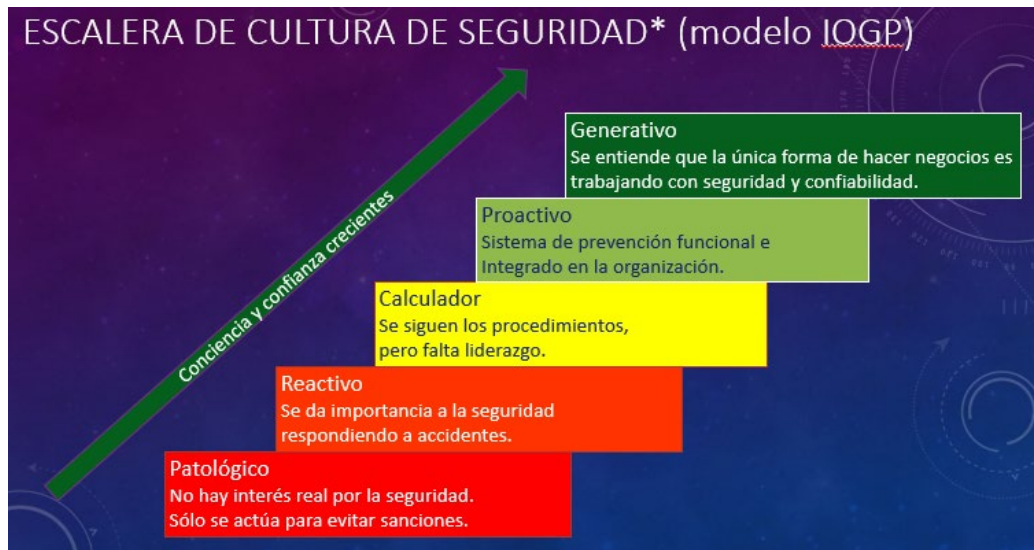


Gráfico 2: Escalera de cultura de la seguridad<sup>2</sup>

1. **Organización patológica:** la prevención es percibida como un gasto. En este tipo de organizaciones se considera que son los individuos – y normalmente en los niveles más bajos – los que causan los accidentes. Implementan sólo aquello que sea mandatorio, incluyendo chequeos y auditorías. La mayoría de las herramientas de HSE son ineficaces, ya que se considera a HSE como un obstáculo (costoso) a las operaciones. Las organizaciones patológicas responden sólo a requerimientos reglamentarios, e implementan los programas de HSE indispensables para evitar penalidades. Como generalmente se culpa a individuos por incidentes o accidentes, difícilmente adopten herramientas de gestión de sistemas de seguridad.
2. **Organización reactiva:** elabora respuestas sólo cuando aparecen problemas, accidentes, inspecciones, etc. Considera que HSE es importante, pero que la mayoría de los problemas se encuentran en los niveles más bajos de la fuerza laboral. Las habilidades de gestión de HSE organizacionales e individuales son básicas. Valoran herramientas que tengan una relación clara y directa con un problema evidente. (Por ejemplo, si se verificase que el no uso del cinturón de seguridad fuera identificado como factor contribuyente a lesiones en accidentes vehiculares, se vería una campaña sobre el uso de cinturones de seguridad como una respuesta apropiada. Pero posiblemente no atacarían otras conductas inseguras, como el exceso de velocidades máximas permitidas). Se hace difícil justificar el uso de herramientas referidas a cuestiones que aún no hayan causado un accidente. Se improvisa y se genera malestar en los trabajadores.

<sup>2</sup> Fuente: IOGP Report 435: A guide to selecting appropriate tools to improve HSE culture. <https://www.iogp.org/bookstore/product/a-guide-to-selecting-appropriate-tools-to-improve-hse-culture/>



3. **Organización calculadora:** creen en el valor de los sistemas para gestionar el desempeño de HSE, y en consecuencia utilizan gran cantidad de herramientas y dan cursos de capacitación. Normalmente se enfocan más en el análisis de los índices que en su efectividad (por ejemplo: cantidad de personal capacitado más que en la evaluación de su competencia). Los profesionales de HSE son considerados los promotores de las herramientas de gestión y vistos como responsables de la performance de HSE de la organización. Las herramientas utilizadas deben ser justificadas en el desempeño actual, para atender un problema específico.
4. **Organización proactiva:** la gestión se realiza mirando al futuro. Considera a HSE como un valor central. Los líderes – en todos los niveles – tienen verdadero interés por la salud y el bienestar del personal propio y contratista. Esta actitud lleva a preguntarse cómo mejorar antes de que ocurra un accidente. Estas organizaciones entienden el rol de las eventuales fallas en los sistemas de gestión como causas primarias de incidentes y accidentes. La información precisa referida a potenciales consecuencias de cuasi accidentes (*“near-misses”*) así como de incidentes, se utiliza para identificar objetivos adecuados de desempeño. Utilizan herramientas que simplifican los procesos de trabajo y también que dan soporte al nivel de supervisión. La mejora continua es un claro objetivo en este tipo de organizaciones. Se esfuerzan por involucrar activamente a los trabajadores en la gestión de la prevención. La información fluye mejor, es bidireccional y se genera confianza. Buen liderazgo y comunicación.
5. **Organización generativa:** se han conseguido estándares muy altos; los errores y fallos se usan para mejorar; se buscan los fallos antes de que ocurran. Existe una transparencia total, no se oculta nada. La seguridad y la salud son valores de la organización; la prevención es la forma de trabajar. Hay autonomía y motivación por superarse. Tienen un alto grado de autonomía y se esfuerzan para entender la totalidad de su ámbito de operaciones. Dan preferencia a herramientas de HSE elegidas y utilizadas por toda la organización. Ven la implementación de herramientas de uso obligatorio como una práctica contraproducente, ya que implica falta de confianza. Todos sienten la libertad de resaltar riesgos reales y/o potenciales. Los trabajadores se sienten empoderados para resolver cuestiones relativas a HSE, y los líderes les dan el apoyo necesario.