



Cultura Organizacional y su impacto en la seguridad laboral en Chile



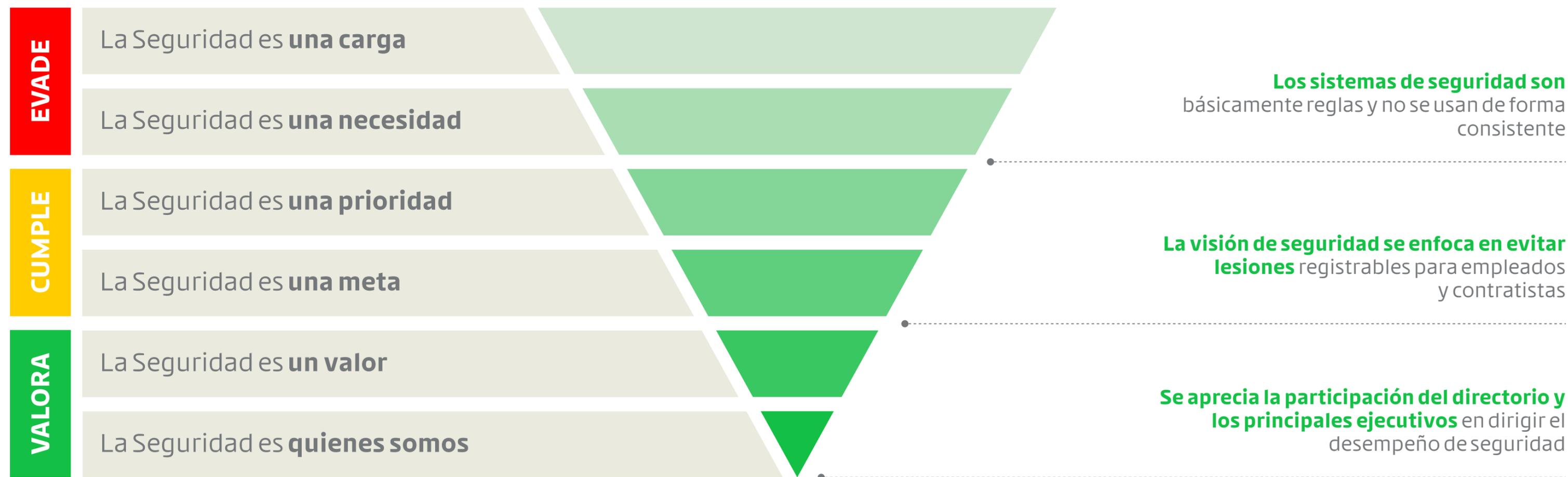
Hace más de una década aprendimos con nuestro partner de Dekra que la gestión de seguridad se debe trabajar en base a la cultura organizacional y que la cultura está influenciada por diferentes factores que se presentan a continuación





Las etapas del desarrollo de la cultura organizacional que apoya a la seguridad del modelo de Dekra, nos ayudará a comprender el estado de la seguridad en el país

El modelo nos clasifica el desarrollo en tres etapas: Evade, Cumple y Valora





La metodología que ha sido clave en conocer la cultura de seguridad de las organizaciones y generar planes de acción estratégicos es el **Organizational Culture Diagnostic Instrument (OCDI)**



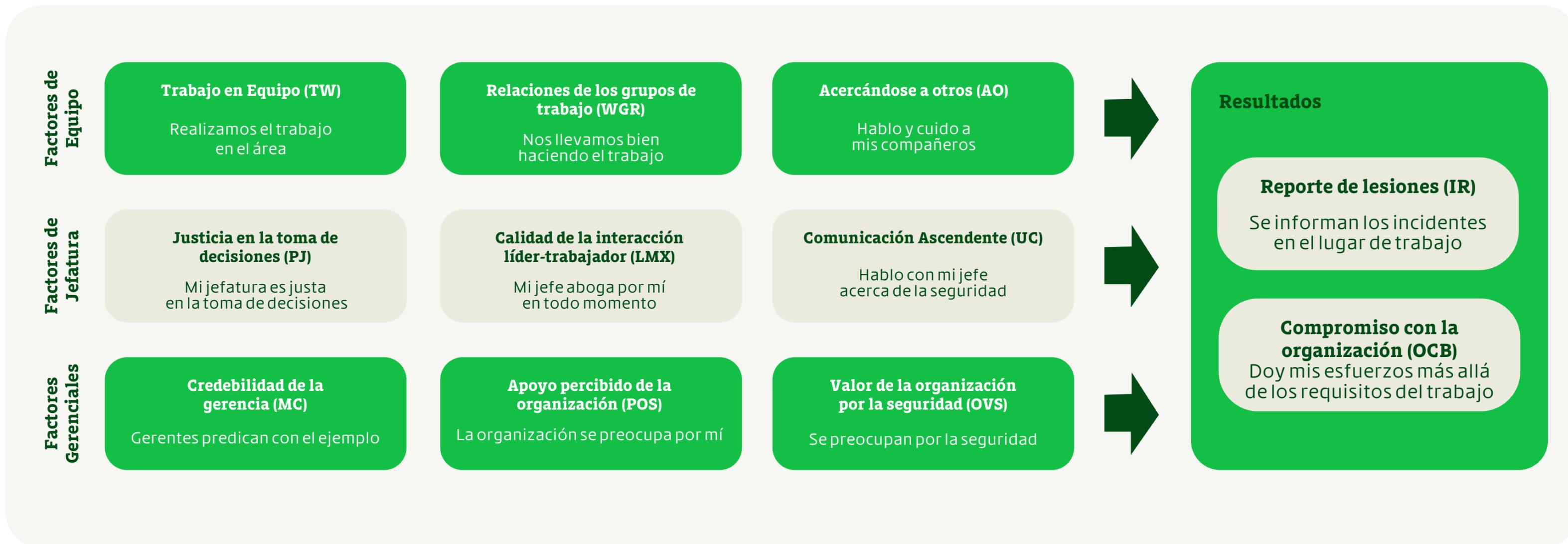
Características generales de la Metodología

- ① El OCDI permite entender cómo funciona la organización y en qué grado la cultura organizacional "apoya la seguridad".
- ② Es un instrumento de diagnóstico que mide once factores de la cultura organizacional, de los cuáles 9 de éstos predice el desempeño en seguridad, segmentados en resultados por gerencia, jefaturas, trabajo en equipo y otros factores.
- ③ Se aplica mediante una encuesta y después se indaga a través de entrevistas y grupos focales para tener un entendimiento más integral y acabado.

Principales entregables

- ① Se entrega un informe ejecutivo con los resultados cuantitativos y cualitativos del estudio.
- ② Se aplican planes de acción generados de las recomendaciones del informe ejecutivo de resultados.
- ③ Se genera un taller de liderazgo en seguridad para sensibilizar a los ejecutivos sobre su rol en una cultura de sólida de seguridad.

¿Qué mide el diagnóstico de cultura organizacional?

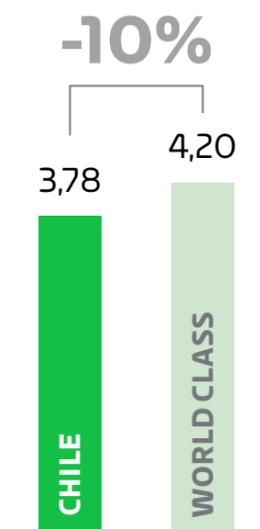




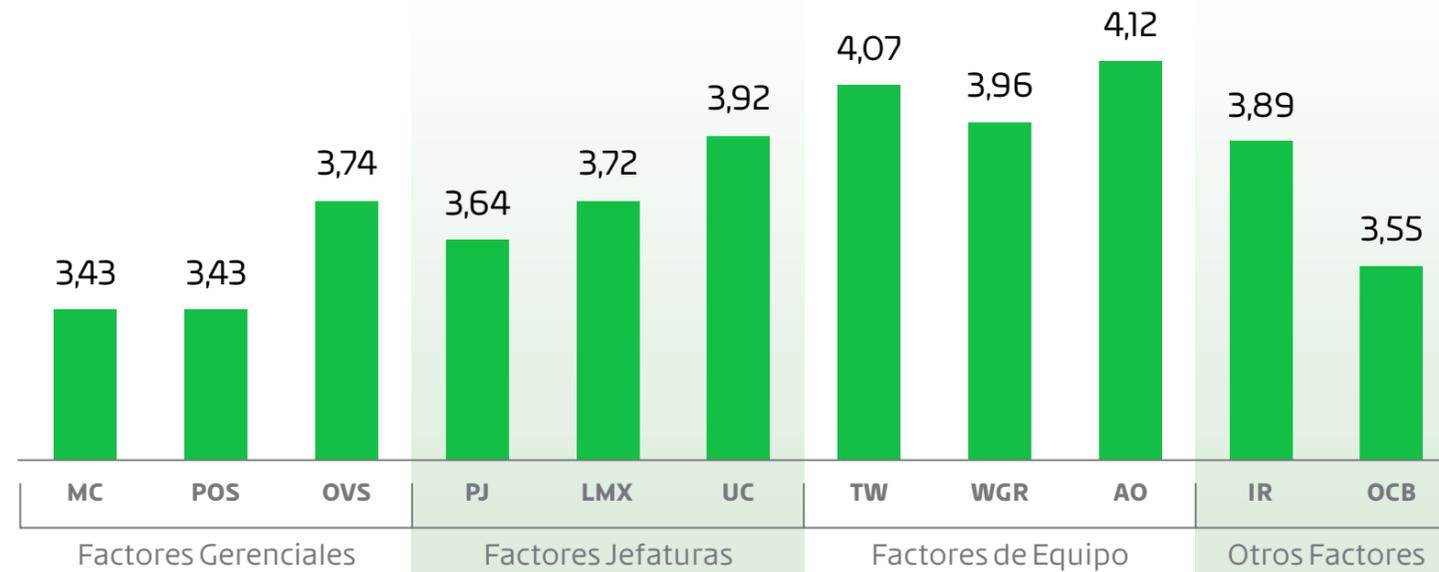
Según el modelo anterior, podemos clasificar el resultado promedio del país en un nivel "Cumple", obteniendo los siguientes indicadores

Resultados Diagnóstico de Cultura de 418 implementaciones del 2013 al 2023

Resultado Global



Resultado por Dimensión



MC: Credibilidad de la Gerencia

POS: Apoyo Percibido de la Organización

OVS: Valor de la Organización por la Seguridad

PJ: Justicia en la Toma de Decisiones

LMX: Calidad de la Interacción Líder-Trabajador

UC: Comunicación Ascendente

TW: Trabajo en Equipo

WGR: Relaciones de los Grupos de Trabajo

AO: Acercándose a Otros

IR: Reporte de Lesiones

OCB: Compromiso con la organización

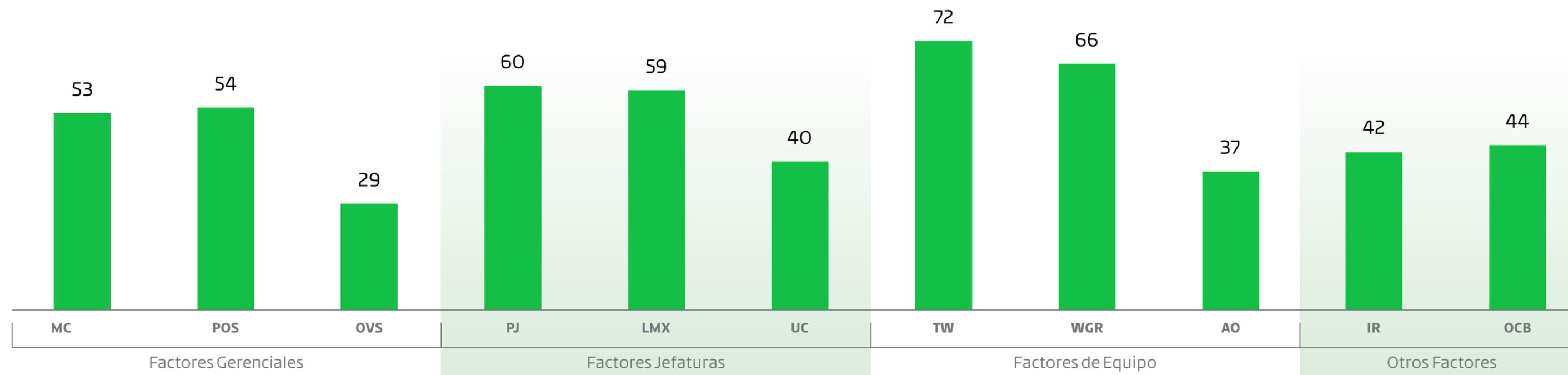
- El puntaje país es 3,78. Organizaciones que están en este puntaje suelen tener atributos de una cultura en nivel de cumplimiento.
- Las principales fortalezas se encuentran en las dimensiones de equipo, mostrando una disposición a colaborar y protegerse entre pares.
- Dimensiones de alto liderazgo obtienen puntajes más bajos y con mayor dispersión. La disposición colaborativa entre pares se ha mantenido tanto con liderazgos altamente valorados, como en liderazgos más castigados en puntajes de este instrumento.
- Ha sido frecuente encontrar altos líderes que indican no saber cómo ser efectivos en seguridad desde su posición.
- El valor de la seguridad también presenta una alta dispersión. Es característico de culturas de cumplimiento que la seguridad se toma como una prioridad cuya relevancia puede variar según las presiones del negocio.



Si comparamos el resultado promedio de las empresas en Chile con empresas del mundo, obtenemos los siguientes percentiles

Resultados Diagnóstico de Cultura de 418 implementaciones del 2013 al 2023

Resultado por Dimensión



MC: Credibilidad de la Gerencia

POS: Apoyo Percibido de la Organización

OVS: Valor de la Organización por la Seguridad

PJ: Justicia en la Toma de Decisiones

LMX: Calidad de la Interacción Líder-Trabajador

UC: Comunicación Ascendente

TW: Trabajo en Equipo

WGR: Relaciones de los Grupos de Trabajo

AO: Acercándose a Otros

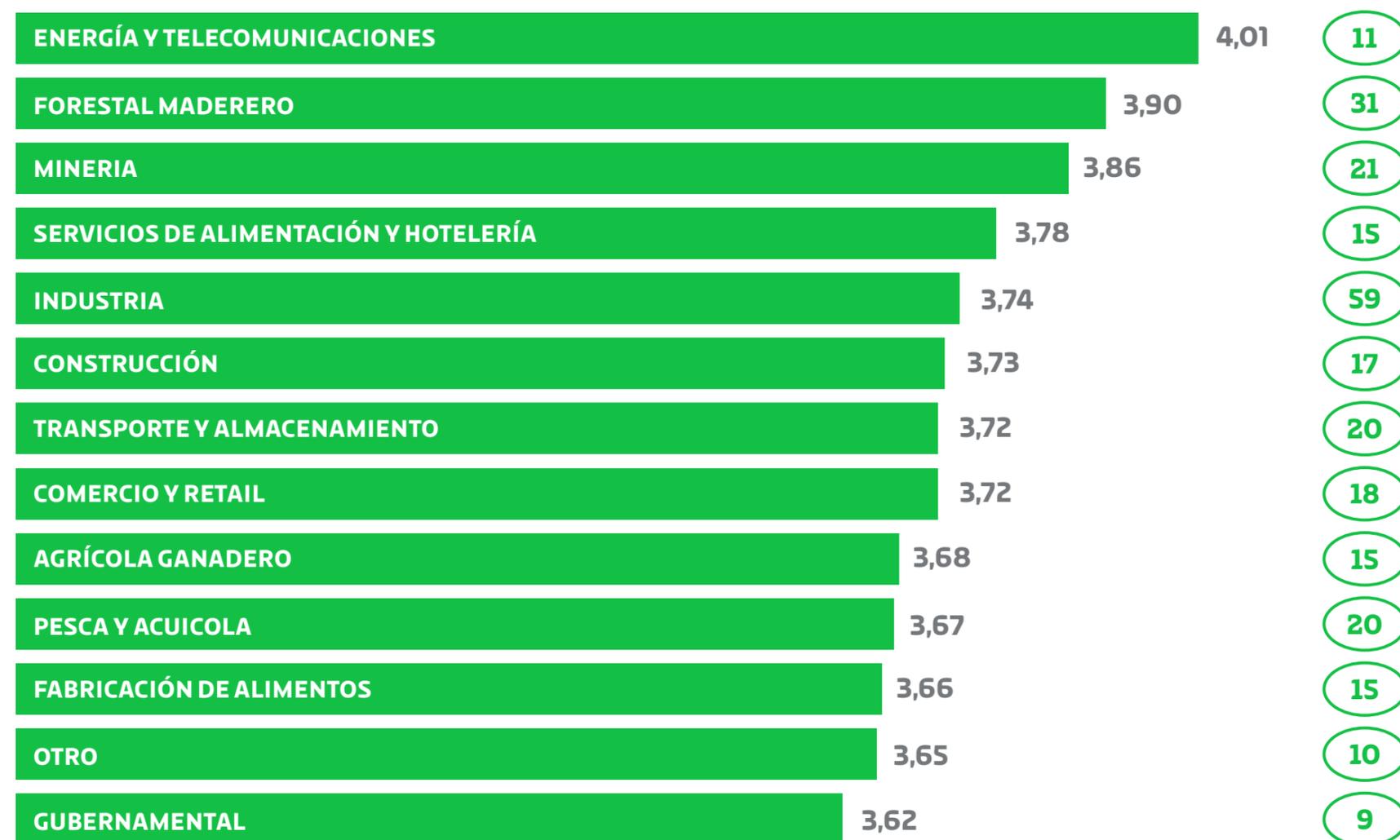
IR: Reporte de Lesiones

OCB: Compromiso con la organización



Podemos evidenciar que los sectores de Energía y Telecomunicaciones, Forestal y Minería destacan en su cultura organizacional que apoya a la seguridad

Resultados Diagnóstico de Cultura ordenados por sector económico (mayor a menor puntaje)



- Empresas de Energía y Telecomunicaciones muestran resultados más altos. En este sector han participado grandes empresas, cuyos equipos describen un posicionamiento relevante de la seguridad y liderazgos colaborativos. Pero es importante considerar que la participación es alta de parte de empresas mandantes, y muy baja por parte de empresas que les prestan servicios.
- Los sectores Forestal-Maderero y Minero han generado sistemas preventivos robustos y con altas exigencias a sus empresas contratistas. En este estudio participaron varias empresas contratistas y lograron altos resultados, como sus mandantes.
- En organizaciones del sector de Fabricación de Alimentos se observó altos niveles de rotación y menor valoración e identificación con sus empresas por parte de equipos operativos.
- En sector gubernamental se observó menor valoración por líderes de distintos niveles, en los cuales observan mayor parcialidad en la toma de decisiones.

(*) Otro corresponde a empresas de los rubros Educación, Salud, Laboratorios.

Antecedentes teóricos y metodología

Cultura Organizacional



achs seguro
laboral

- ① Percepciones agregadas de los trabajadores sobre su contexto organizacional en relación con un foco estratégico.
- ② Se basa en percepciones de los trabajadores.
- ③ El objeto de la percepción incluye prácticas, procedimientos, y políticas de la organización en relación con un foco específico.
- ④ Las percepciones no son necesariamente compartidas.

Antecedentes teóricos y metodología

Metodología



- ① Se obtuvo el promedio para cada dimensión del OCDI para cada empresa. En el caso de las empresas con más de un sitio, sus puntajes se agregaron ponderando por el número de respuestas de cada sitio.
- ② Se usó un subgrupo de empresas con datos individuales para determinar el grado de acuerdo entre los informantes usando la consistencia intragrupo (o reliability within-group; rwg) para cada ítem.
- ③ La consistencia intragrupo fue $> .75$ en virtualmente todos los ítems del OCDI™ lo que permite justificar la decisión de usar el promedio como indicador del estado de la cultura organizacional.
- ④ Para determinar la relación entre el OCDI y el desempeño de seguridad se tomó en consideración el tiempo transcurrido entre la medición y la tasa observada.

Validez retrospectiva: Relaciona el resultado del OCDI con la tasa de accidentabilidad o siniestralidad en el mismo mes que inició la aplicación del diagnóstico.

- ⑤ Cabe destacar que la tasa se calcula en función de los accidentes totales ocurridos durante los últimos 12 meses en relación con número de trabajadores promedio del mismo período.

Estrategia analítica

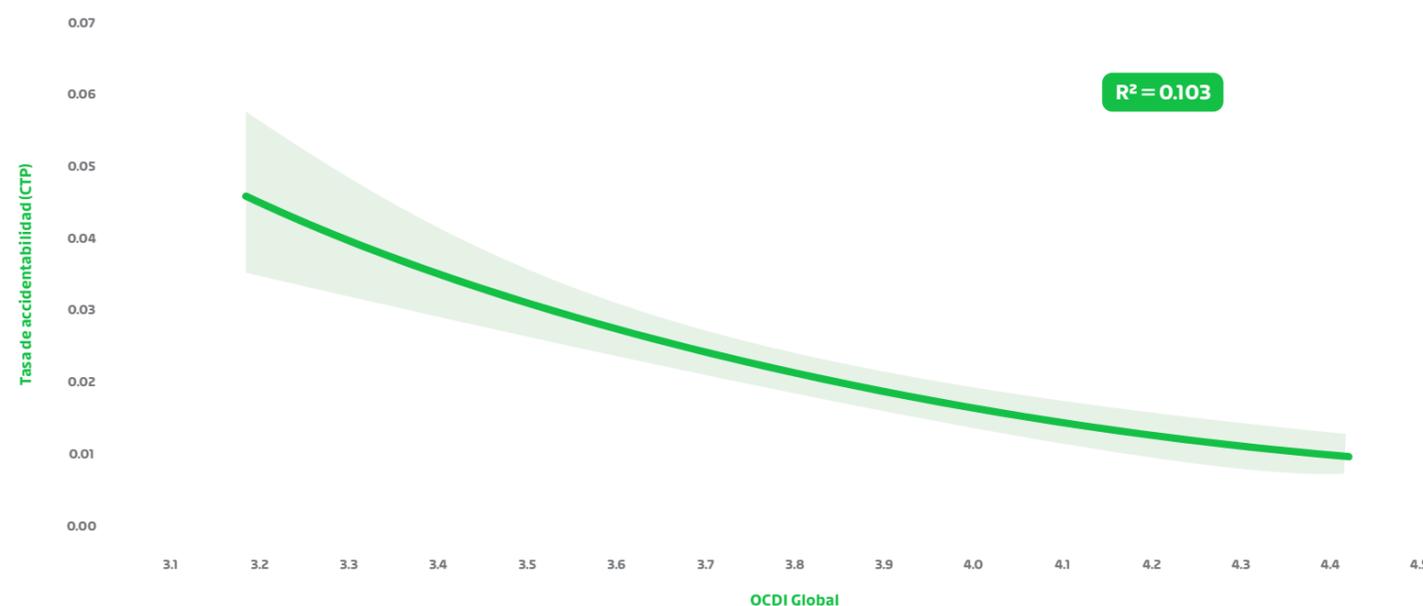
- ① Para el cálculo de la validez retrospectiva se usó un modelo de regresión bayesiana que permite modelar la probabilidad de que la respuesta sea cero y, por otro lado, modelar los valores positivos condicionados a que no sean cero.
- ② En el caso de la tasa de accidentabilidad se usó una distribución beta inflada para los valores entre 0 y 1.
- ③ Para la tasa de siniestralidad se usó una distribución gamma inflada para valores positivos mayores que cero.
- ④ Para cada uno de los modelos se reporta el **R² bayesiano** que se refiere a la **proporción de varianza explicada por el modelo** teniendo en cuenta la incertidumbre en las estimaciones de los parámetros.



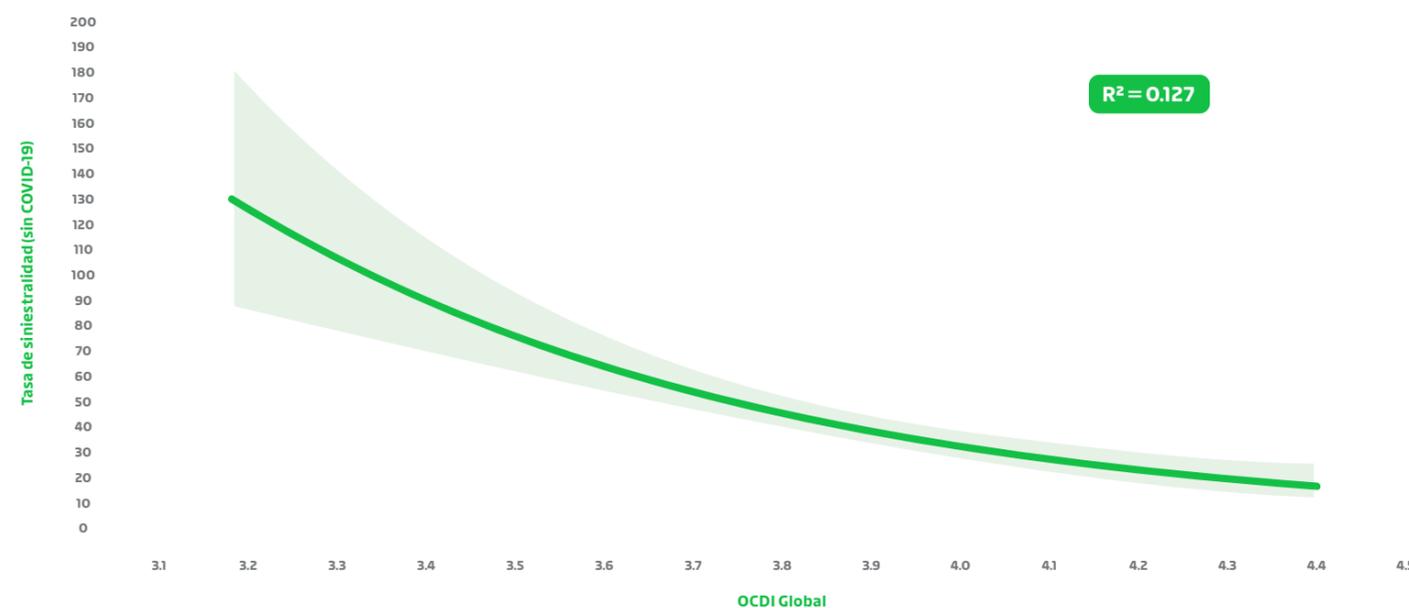


El comportamiento de los resultados del OCDI en Chile tienen relación con el desempeño de **accidentabilidad y siniestralidad**

Relación entre resultado OCDI™ y su tasa de accidentabilidad CTP - Retrospectiva



Relación entre resultado OCDI™ y su tasa de siniestralidad - Retrospectiva

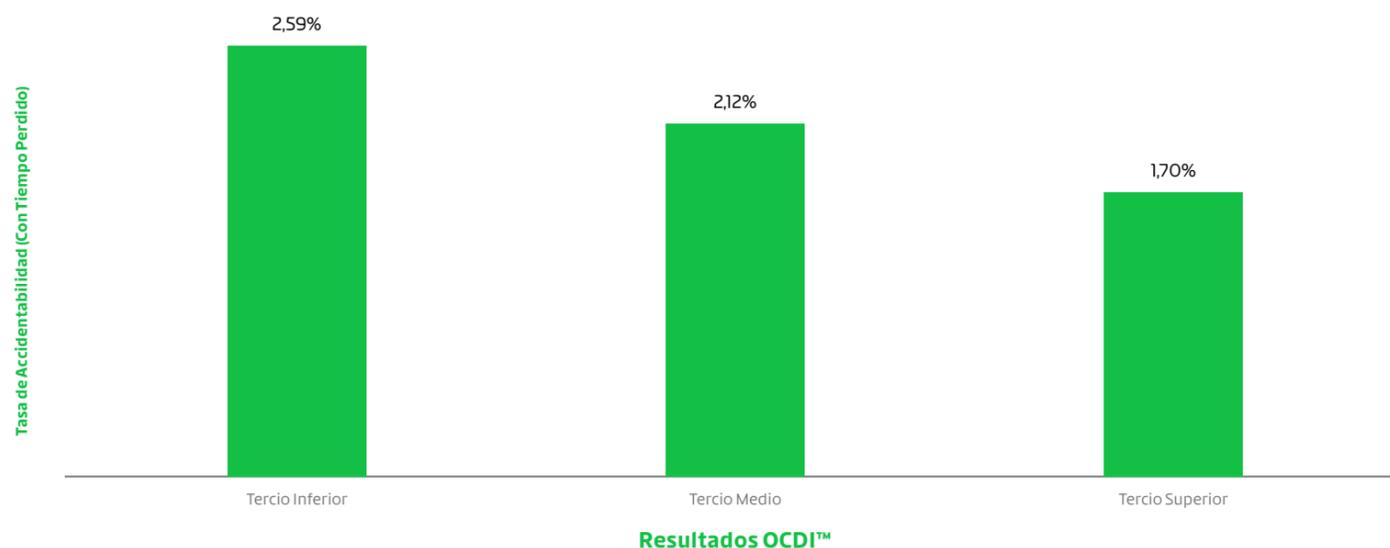


- La relevancia de la comprensión del estado actual de la cultura con foco en seguridad en Chile a través del instrumento radica en que hay una relación estadísticamente significativa entre el OCDI™ y la tasa de accidentabilidad y siniestralidad, al momento de aplicar el OCDI™ (validez retrospectiva).
- En base a los datos de las empresas participantes, el modelo estimado sugiere que a mayor puntaje en el OCDI™ Global menor es la tasa de accidentabilidad/siniestralidad observada.

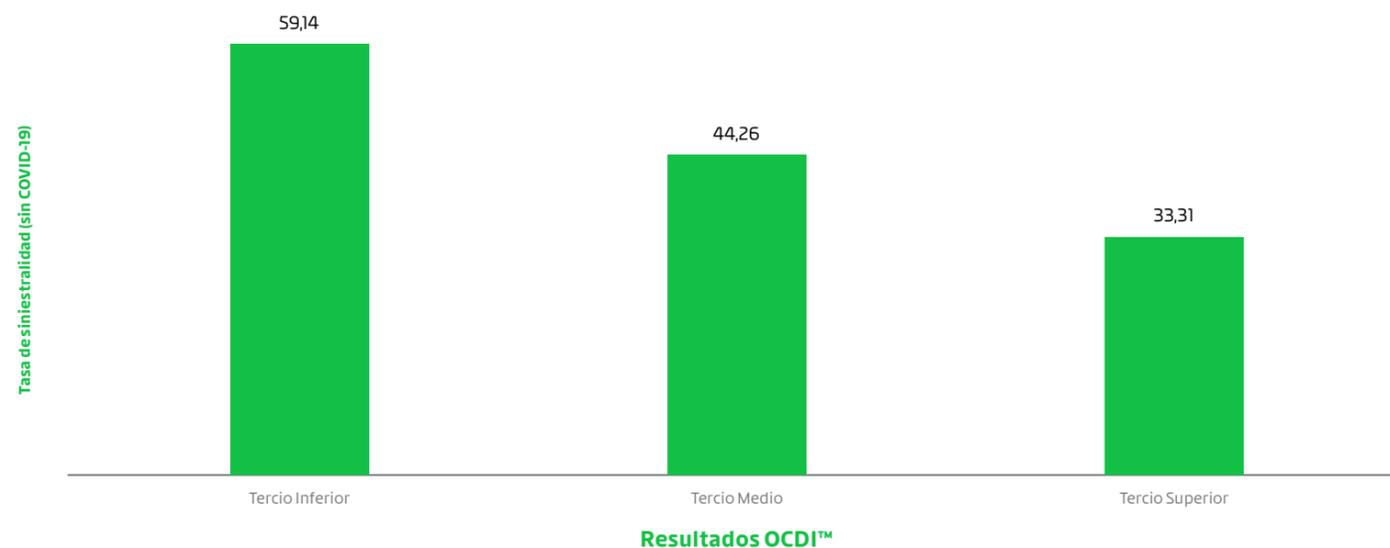


Al segmentar los casos en tercios, de acuerdo al resultado en el OCDI™, observamos que el grupo con mayor puntaje en el diagnóstico tiene menores tasas de **accidentabilidad y siniestralidad**.

Relación entre resultados OCDI™ y Tasa de Accidentabilidad | Validez Retrospectiva



Relación entre resultados OCDI™ y Tasa de Siniestralidad | Validez Retrospectiva



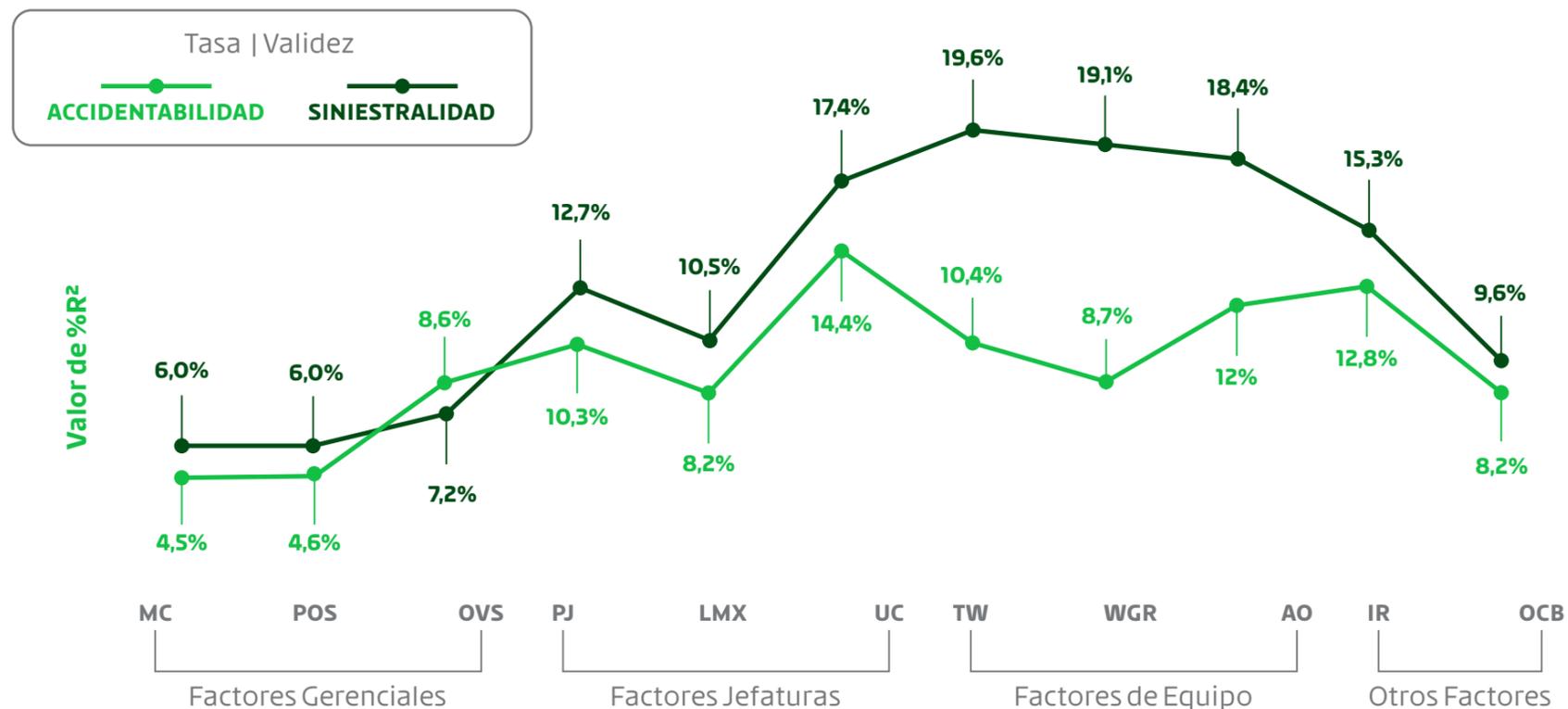
Dekra comparte resultados similares en el mundo a los de este estudio, en los cuales se observa que empresas con puntajes OCDI™ mayores logran desempeños de seguridad más favorables, mientras que organizaciones con puntajes OCDI™ más bajos muestran mayores tasas de accidentabilidad y siniestralidad.

Esto refuerza la idea que el diagnóstico, cuyas dimensiones buscan entender la percepción sobre el modo de hacer el trabajo en la empresa, sin entrar en aspectos técnicos, permite visualizar qué tan efectivos estamos siendo en el control de exposiciones desde una perspectiva cultural.



Si revisamos en detalle cada dimensión del OCDI™ vemos los siguientes niveles de validez retrospectiva en relación a las tasas de **accidentabilidad** y **tasas de siniestralidad**

Validez por dimensión



MC: Credibilidad de la Gerencia

POS: Apoyo Percibido de la Organización

OVS: Valor de la Organización por la Seguridad

PJ: Justicia en la Toma de Decisiones

LMX: Calidad de la Interacción Líder-Trabajador

UC: Comunicación Ascendente

TW: Trabajo en Equipo

WGR: Relaciones de los Grupos de Trabajo

AO: Acercándose a Otros

IR: Reporte de Lesiones

OCB: Compromiso con la organización

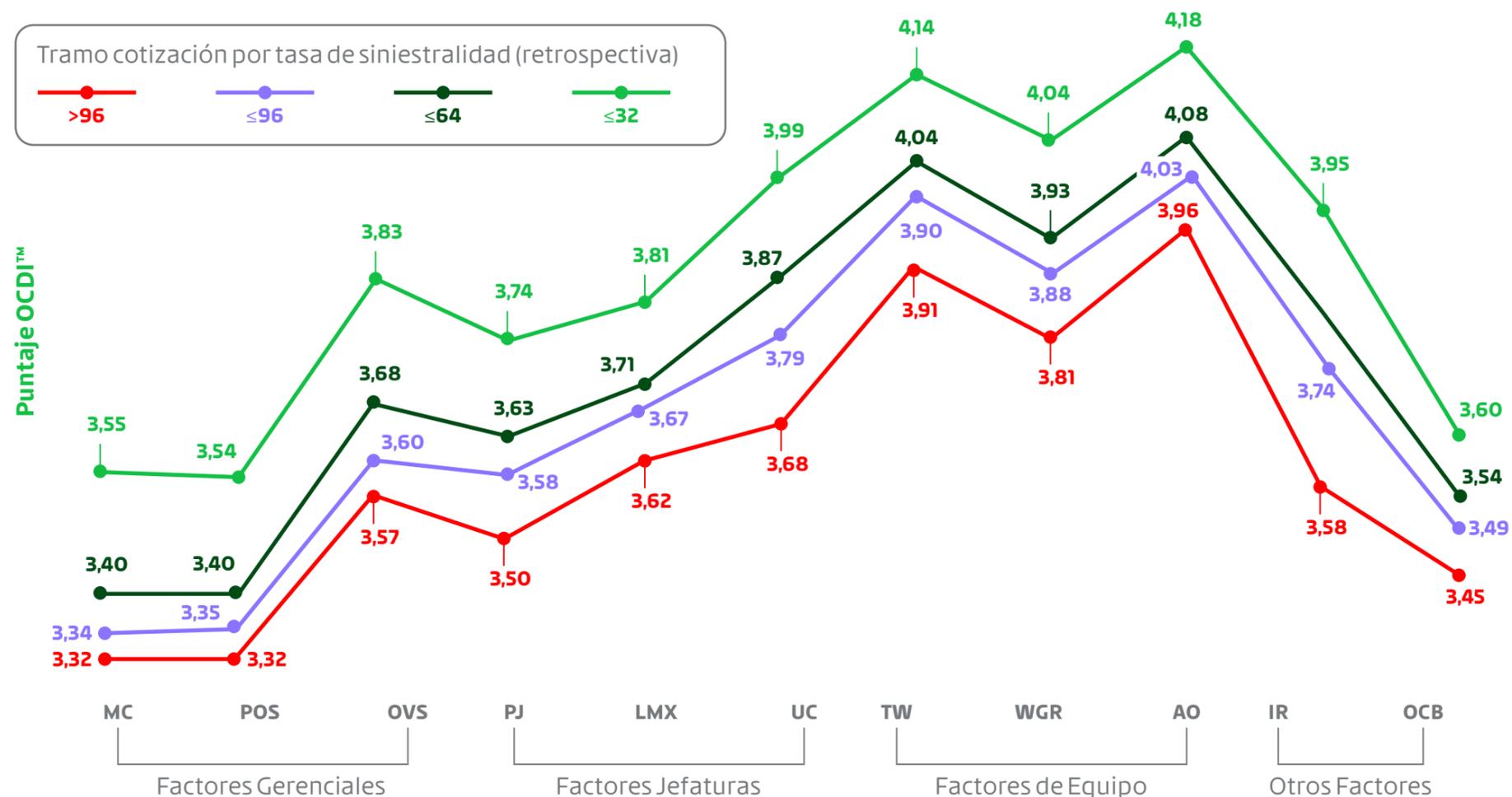
- Las dimensiones que mejor explican la variabilidad del desempeño en seguridad son las que conforman **los factores de equipo**. Estas refieren al trabajo en equipo, al respeto y confianza en las relaciones entre pares y la disposición a retroalimentar a otros por temas relacionados con seguridad. Desde este punto de vista, se hace importante que los colaboradores tengan entrenamiento y un rol claro en cómo influyen en la seguridad del equipo y un clima colaborativo.
- Luego continúan los factores de Jefatura, entre ellos **Comunicación Ascendente y Justicia en la Toma de Decisiones**. Estas refieren a la disposición a levantar temas relacionados con seguridad hacia sus supervisores, a la percepción de una retribución justa por parte de las jefaturas directas, el buen trato y toma de decisiones justas. Acá se hace relevante no sólo las tareas que el supervisor realiza, sino también la forma en que estas se llevan a cabo y cómo son percibidas por sus colaboradores.
- El **Reporte de Lesiones** toma un rol relevante. Este puede verse afectado por los canales disponibles para reportar y por sus consecuencias.

Los porcentajes se refieren al R². Este valor indica qué porcentaje de la variabilidad de la tasa de accidentabilidad y tasa de siniestralidad se explica por cada dimensión del OCDI. Convencionalmente, valores de R² entre 2% y 13% se consideran débiles, entre 13% y 26% moderados, y sobre 26%, fuertes (Cohen, 1988).



Observamos que organizaciones que pueden optar a pagar cotización base, tienen mejores resultados en todas las dimensiones del OCIDI™

Resultados promedio OCIDI™ de acuerdo a tramos establecidos para cálculo de cotización



- Los resultados muestran que en la medida que las organizaciones obtienen mejores resultados OCIDI™ en todas sus dimensiones, logran resultados más bajos en sus tasas de siniestralidad que podrían implicar menores costos por el seguro laboral.
- Si bien, en el gráfico anterior vimos que las dimensiones que más impactan en el desempeño de seguridad son las relacionadas con los pares y jefaturas directas, en este gráfico se observa que las empresas que tienen un mejor desempeño en seguridad tienen mejores resultados OCIDI™ en todas las dimensiones.

MC: Credibilidad de la Gerencia

POS: Apoyo Percibido de la Organización

OVS: Valor de la Organización por la Seguridad

PJ: Justicia en la Toma de Decisiones

LMX: Calidad de la Interacción Líder-Trabajador

UC: Comunicación Ascendente

TW: Trabajo en Equipo

WGR: Relaciones de los Grupos de Trabajo

AO: Acercándose a Otros

IR: Reporte de Lesiones

OCB: Compromiso con la organización

¿Qué hacen las empresas world class en seguridad?



Los altos líderes deben definir una **visión de seguridad**, con claridad de los comportamientos que conducirán a lograrla y completar la integración de la **seguridad en la excelencia operacional**.



Desarrollar una **gobernanza de la seguridad** para definir la estrategia, alinear expectativas, roles claves de seguridad y definición de un road map.



Fortalecer el **liderazgo de los gerentes y mandos medios** para aumentar su influencia en la seguridad y **promover el reporte y control de exposiciones**.



Implementar un sistema que permita **controlar las exposiciones con potencial grave y fatal** con foco en la gestión de los precursores y la administración de indicadores proactivos de gestión preventiva (ej: índice de exposición LGF).



Integrar en la toma de decisiones de los ejecutivos y líderes de mandos medios un programa que fortalezca la **confiabilidad del desempeño humano** que permita minimizar los errores en sus trabajadores.



Avanzar en un proceso de **bienestar** que esté integrado en la estrategia de sostenibilidad de la organización.



Fortalecer el accountability de seguridad en los trabajadores que les permita ser actores protagónicos de su propia seguridad promoviendo la **colaboración y disposición de los equipos por cuidarse entre ellos**.

Recomendaciones para avanzar hacia el Valor por la Seguridad (2/2)

Esta es una referencia de un plan táctico según cada factor medido del OCDI™



achs seguro
laboral

¿Qué hacen las empresas world class en seguridad?

Factores Gerenciales

- Hacer actividad de liderazgo visible en terreno para compartir la visión de seguridad y fomentar el rol colaborativo de los trabajadores
- Asegurar el seguimiento y avance de las iniciativas de seguridad en sus equipos y la organización
- Modelar comportamientos de liderazgo para niveles de mando medio y retroalimentarlos para reforzar y corregir la conducta

Factores de Jefaturas

- Controlar exposiciones y retroalimentar a los equipos promoviendo el aporte de los colaboradores en materia de seguridad
- Planificar la operación promoviendo reflexión y un rol proactivo de los trabajadores en el control de exposiciones
- Proveer información proactiva y reactiva de seguridad a sus equipos para dar foco a principales exposiciones

Factores de Equipo

- Identificar comportamientos y retroalimentar a sus pares y jefaturas sobre lo que realizan y les protege o pone en riesgo
- Participar activamente de iniciativas de seguridad promoviendo el cuidado de todos en la organización
- Compartir y conversar sobre los incidentes y/o exposiciones que hayan ocurrido en la empresa con foco en las acciones de mejora



seguro
laboral