



Autor y  
conferencista  
**invitado**



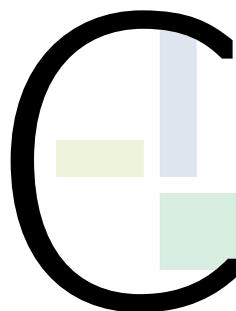
Héctor Hernán  
Contreras Peña  
**Director de  
Seguridad, Salud  
y Ambiente de la  
Empresa de Energía  
de Boyacá S.A. E.S.P.**

*Médico, especialista en salud ocupacional, epidemiólogo y máster en prevención de riesgos laborales y dirección estratégica.*

*Desde hace más de 20 años ha liderado la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa de Energía de Boyacá y el fortalecimiento de la cultura de seguridad.*



## Gestión de la seguridad con participación: **el poder de ser auténtico**



on frecuencia, en las organizaciones se hace referencia a la cultura de la seguridad a partir de múltiples conceptos que permiten diseñar e implementar estrategias orientadas a prevenir incidentes, accidentes y enfermedades laborales. Dicha cultura podría entenderse como un conjunto de valores, percepciones, comportamientos, actitu-

des y creencias que son compartidos por todos sus integrantes. Estos elementos son fundamentales para orientar la forma en que se perciben, enfrentan e intervienen los peligros presentes en los distintos procesos y actividades.

La cultura de seguridad, básicamente se manifiesta tanto en lo que la empresa tiene —es decir, estructuras, estrategias, sistemas de gestión basados en requisitos legales y normativos (como el Decreto 1072 de 2015

o la norma ISO 45001), políticas, objetivos, metas, procedimientos, guías y recursos—, como en lo que es: sus valores, principios, hábitos, comportamientos y percepciones. Por tanto, la seguridad no se limita a lo que los trabajadores hacen o a cómo lo hacen, sino también a las razones por las cuales eligen trabajar de manera segura.

Al respecto, estaré profundizado en la conferencia *'Gestión de la seguridad con participación: el poder de ser auténtico'* que tendrá lugar en el marco del 58 Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente del Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) dado que la preocupación de la alta gerencia y de los profesionales que trabajan en temas de seguridad y salud en el trabajo se enfoca en la existencia de una cultura de seguridad positiva que garantice la confianza en la comunicación y en las medidas preventivas implementadas.

Es esencial, entonces, que el trabajador no solo pueda realizar sus actividades laborales de forma segura, más allá de un cumplimiento normativo, sino que también sienta que su bienestar es una prioridad para la organización. Para ello, debe existir una percepción compartida de la seguridad entre los empleados y la alta dirección.

A menudo se tiende a confundir "cultura de la seguridad" con "clima de la seguridad". Como lo manifestó Dovid Zohar en 1980, este último "es la suma de las percepciones que los empleados comparten sobre la seguridad en la empresa". La diferencia clave entre estos dos conceptos es que mientras la cultura es profunda, estable, a largo plazo y compleja, el clima es superficial, está basado en percepciones del momento, varía a corto plazo y puede medirse mediante encuestas.

Diversos factores pueden influenciar dicho clima: la coherencia o la incoherencia de la alta gerencia y de los profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, los recursos asig-

nados, la calidad de la capacitación y el entrenamiento, la justicia organizacional, la participación genuina de los trabajadores, la reacción ante los incidentes, el aprendizaje frente a los eventos en seguridad no deseados, entre otros.

### La participación de los trabajadores, un factor clave

La participación de los trabajadores como componente cultural de la seguridad es un factor clave: genera un involucramiento en la planificación, ejecución, evaluación y mejora de aspectos relacionados con el bienestar y la salud.

James Reason, un psicólogo británico conocido por sus trabajos en seguridad organizacional, pero, aún más, por el modelo del queso suizo propuesto para explicar por qué ocurren los accidentes, plantea cinco tipos de culturas que construyen la cultura de seguridad: cultura de la información, cultura justa, cultura del aprendizaje, cultura flexible y cultura del reporte y participación.

A su vez, Sidney Dekker, uno de los principales autores de la "Seguridad II" —que implica una evolución en el estilo tradicional de hacer seguridad y salud en el trabajo—, acuñó el concepto de 'seguridad de manera diferente' y reafirmó un principio clave de las organizaciones de alta confiabilidad: los trabajadores no son el pro-

blema y no se les debe constreñir en su participación, sino, por el contrario, preguntarles qué necesitan para trabajar de manera segura.

Estos enfoques son solamente dos modelos culturales que, además de priorizar la participación, la reconocen como un requisito de cumplimiento legal según el Decreto 1072 de 2015 y la norma ISO 45001, que consideran la participación como un factor de éxito en procesos como:

- Identificación de necesidades y expectativas.
- Determinación de competencias y necesidades de formación.
- Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos.
- Determinación e implementación de controles.
- Reporte e investigación de incidentes y accidentes.
- Reporte de condiciones de salud, comportamientos y condiciones de riesgo.
- Prevención, preparación y respuesta ante emergencias.

Como se ha enfatizado en los párrafos anteriores, la participación y el compromiso de los trabajadores son



de suma importancia, dado que brindan soporte a la cultura de la seguridad y la percepción compartida. Sin embargo, no se trata solo de cumplir con los requisitos normativos, sino de aprovechar los conocimientos, habilidades y experiencias.

Uno de los comportamientos de mayor peligrosidad es el silencio, cómplice de los trabajadores y demás partes interesadas frente a la seguridad. Por tanto, el camino a seguir es generar estrategias para lograr que en la empresa se fomenten conversaciones sobre seguridad en diversos espacios: reuniones y observaciones de seguridad, charlas formales e informales, planeación diaria, espacios de escucha y concertación, entre otros.

Si el mayor comportamiento de riesgo es el silencio, entonces el mejor control es la participación auténtica, permanente y dinámica de los trabajadores. En ese sentido, es ideal determinar tempranamente si la participación es baja o nula, por ejemplo, cuando:

- Existen condiciones y comportamientos de riesgo, incidentes y accidentes y no se conocen oportunamente.
- Se incrementen los rumores y la desinformación.
- Se acrecienten los reportes ante el comité de convivencia laboral.
- Se aumente la rotación de personal, el ausentismo y el presentismo.
- Se necesite fortalecer la creatividad y la innovación.
- No se socializan los factores de éxito.

Por lo anterior, los asistentes al 58 Congreso del CCS podrán llevarse más información sobre las estrategias a tener en cuenta para promover la participación de los trabajadores como aspecto fundamental de la cultura de la seguridad.

*Si el mayor comportamiento de riesgo es el silencio, entonces el mejor control es la participación auténtica, permanente y dinámica de los trabajadores".*

### Participación y seguridad psicológica

En la construcción de entornos laborales seguros, saludables, resilientes y con altos estándares de bienestar se debe fomentar la participación de los trabajadores. Por ello, una alternativa que surge y toma fuerza es la seguridad psicológica.

Aunque se podría pensar que es un concepto novedoso, no es así. En realidad, es tan antiguo como la interacción humana. El hombre siempre ha tenido la necesidad imperiosa de ser aceptado y de sentirse parte activa de su entorno, así como de que se le permita participar en los procesos que lo afectan. Abraham Maslow, en 1943, propuso una teoría psicológica acerca de la motivación y las necesidades del ser humano, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para el bienestar, es decir, estableció una jerarquía que parte de las necesidades básicas o fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y afiliación, a necesidades más complejas como el reconocimiento y la autorrealización.

En 1965, Edgar Shein y Warren Benis describieron la "seguridad psico-

lógica" en el trabajo, la cual se hace presente en un entorno laboral que fomenta los intentos provisionales y tolera el fracaso sin represalias, sin renuncias y sin culpas. Lo resumieron claramente en que **"las personas no quieren ser castigadas por lo que las hace humanas"**.

Por su parte, William Kahn en 1990 realizó una investigación sobre las condiciones psicológicas del compromiso y la desconexión personal en el trabajo (la desconexión laboral hace referencia al alejamiento físico, cognitivo o emocional de su yo personal, generando un desempeño laboral pasivo y una baja participación). Tal estudio le permitió concluir que el compromiso es la capacidad de un empleado de aprovechar **su yo completo** e identificó las condiciones psicológicas que lo posibilitan: significado, seguridad y disponibilidad.

En 1999, Amy Edmonson, profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard fue quien realmente impulsó el concepto de seguridad psicológica como **"la creencia compartida de que el equipo es un lugar seguro para la toma de riesgos interpersonales apoyada en el respeto mutuo y donde las personas no sentirán vergüenza, rechazo o se castigarán por hablar"**.

Las personas asumen riesgos interpersonales cuando hacen preguntas, aportan ideas, manifiestan algo que puede ser disruptivo, participan en el análisis y toma de decisiones. Por ende, se requieren ambientes laborales que permitan a los colaboradores ser francos, auténticos, expresivos y sinceros para que contribuyan con su participación a fortalecer la cultura de la seguridad. Es necesario superar las barreras que les impiden expresar sus opiniones de manera libre y respetuosa.

En tal sentido, la profesora Edmonson afirmó que la seguridad psicológica es una condición que siempre debe estar presente para alcanzar metas en seguridad, productividad e innovación

y que, por ningún motivo, debe ser considerado como el objetivo final.

Timothy Clark, en su libro 'Las cuatro etapas de la seguridad psicológica' describe que este concepto sigue una progresión basada en la secuencia natural de las necesidades humanas. En primer lugar, los seres humanos quieren ser incluidos; en segundo lugar, quieren aprender; en tercer lugar, quieren contribuir y, por último, quieren desafiar el *statu quo* cuando creen que las cosas deben cambiar, pero sin miedo a ser avergonzados, marginados o castigados de alguna manera.

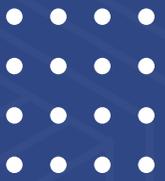
En ese sentido, Clark invita a reflexionar con la siguiente afirmación: **“la ausencia de seguridad física puede provocar lesiones o la muerte, pero la ausencia de seguridad psicológica puede infligir heridas emocionales devastadoras, neutralizar el rendimiento, paralizar el potencial y destruir el sentido de autoestima de una persona”.**



Por eso, la vulnerabilidad, pero también la valentía que asumen los trabajadores al participar debe ser reconocida y recompensada. La honestidad, la autenticidad, la contribución y el reconocimiento de los errores no deben ser castigados, sino promovidos como pilares para fortalecer la confianza, la colaboración, la adhesión, la creatividad, la innovación y la seguridad.

### ¿Qué deben hacer los líderes?

La participación auténtica y la seguridad psicológica en una organización dependen de un liderazgo consciente, coherente, ético, respetuoso y compasivo que vaya más allá de la implementación de un sistema de gestión, de normas y de procedimientos.



La salud mental es esencial para el bienestar integral y un **eje de acción prioritario** de las organizaciones que buscan incrementar su **productividad, sostenibilidad y resiliencia.**

# ¡Nueva alianza!



AfforHealth

CCS  
Consejo Colombiano  
de Seguridad

Para promover **entornos laborales** mentalmente **protectores**



Cuidar a las personas es el primer paso para alcanzar el verdadero éxito empresarial.

¿Te sumas?

Para más información contacta a:

**Jaime Barrera**

Director Institucional de Bienestar Organizacional

[jaime.barrera@ccs.org.co](mailto:jaime.barrera@ccs.org.co)

La cultura de la seguridad se modela a través del ejemplo, de la comunicación asertiva y de la formulación de preguntas poderosas que inviten a la reflexión y participación de los equipos de trabajo; de practicar la escucha activa, de permitir la construcción colectiva de acuerdos, de fomentar el aprendizaje a partir de los errores mostrando humildad y vulnerabilidad, brindando retroalimentación constructiva, reforzando los comportamientos positivos, promoviendo el respeto y la inclusión, entre otras importantes habilidades propias del liderazgo. Son estos comportamientos los que generan confianza en la participación y permiten liberar el potencial creativo y comprometido de los equipos exitosos.

### Conclusiones

- Los trabajadores no son el problema, en ellos está la solución, pero para que esto se haga realidad se debe generar seguridad psicológica.
- Es importante pensar en los equipos, quienes con sus necesidades, expectativas, conocimientos y creatividad sorprenden constantemente. Ellos deben ser el centro real de la humanización laboral.
- La participación auténtica de los trabajadores dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo genera confianza en la comunicación y en la implementación de medidas preventivas.

- Los líderes (no necesariamente con roles directivos) tienen una gran oportunidad de crecimiento al fortalecer sus habilidades para generar espacios de participación y de seguridad psicológica.
- La comunicación y la participación son excelentes estrategias preventivas para contrarrestar la cultura del silencio.

Las personas interesadas en reflexionar sobre la importancia de generar una cultura de la seguridad desde la participación auténtica y con seguridad psicológica como parte de los modelos disruptivos e innovadores no se deben perder esta conferencia en el marco del 58 Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente del CCS. 

## Referencias

**Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral (AEPSAL). (2022).** La Cultura de la seguridad es un factor de rentabilidad. Recuperado de <https://aepsal.com/la-cultura-de-la-seguridad-es-un-factor-de-rentabilidad/>

**Clark, T. R. (2020).** The 4 stages of psychological safety: defining the path to inclusion and innovation. Berrett-Koehler publisher.

**Edmondson, A.C. (1999).** Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly 44 (2).

**Gutiérrez, J.M. (2021)** Seguridad II ¿Amenaza u oportunidad para la prevención de riesgos laborales? España.

**Kahn, W.A. (1990).** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33 (4), 692-724.

**Schein, E.H. (1984).** Una nueva perspectiva sobre la cultura organizacional. Sloan Management Review, 25 (2), 3-16.

**Vitolo, Fabian.** Seguridad Psicológica en el Trabajo. NOBLE Compañía de seguros.

