

# Desarrollando una Cultura de Excelencia en Seguridad

Guillermo Díaz Núñez, Consultor Ejecutivo

26 de agosto de 2025

# Sobre DEKRA

Establecida en

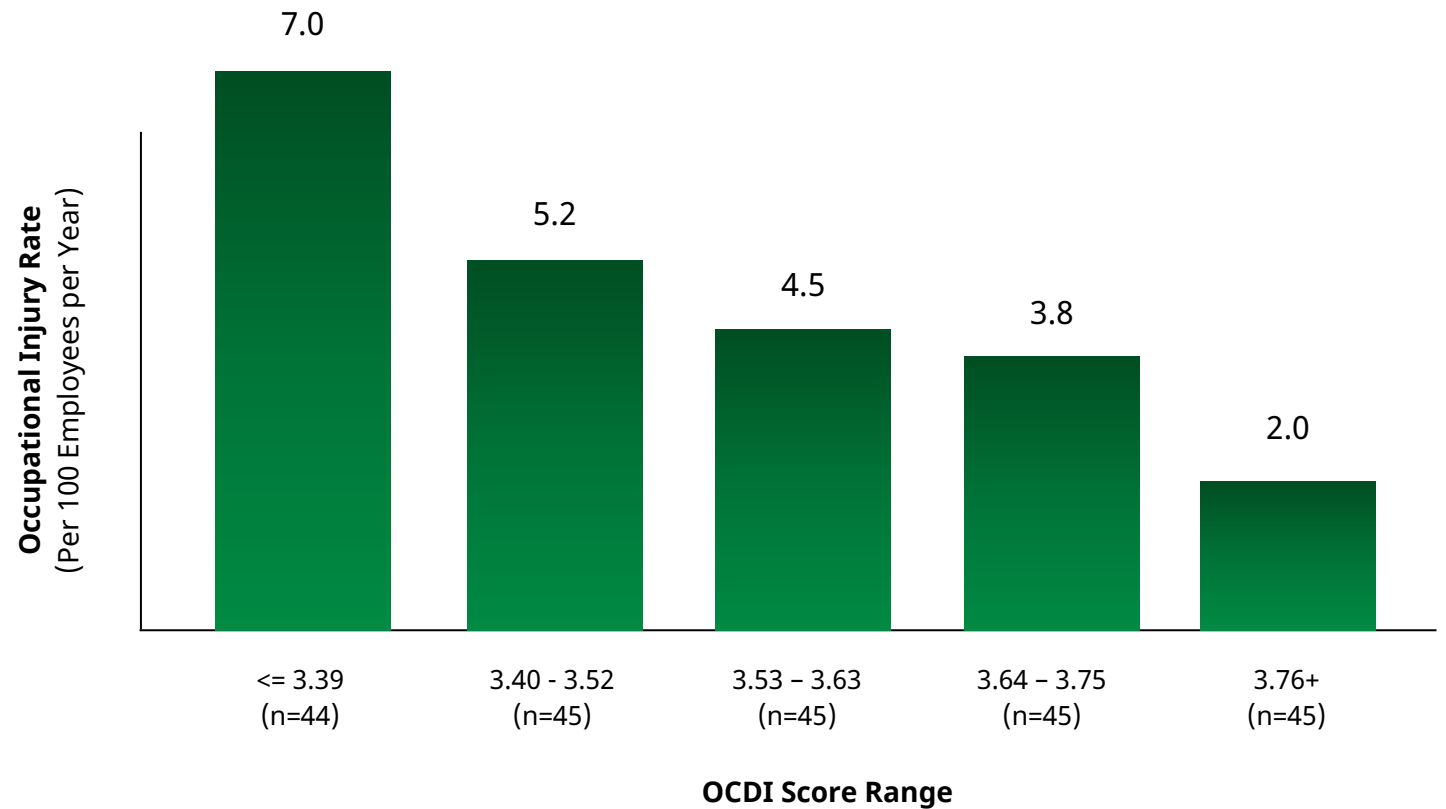
# 1925

Garantizar la **seguridad vial** en relación con el rápido desarrollo de la movilidad.

En la actualidad, DEKRA es sinónimo de **seguridad en el camino, en el trabajo y en el hogar**, con presencia en más de 60 países.

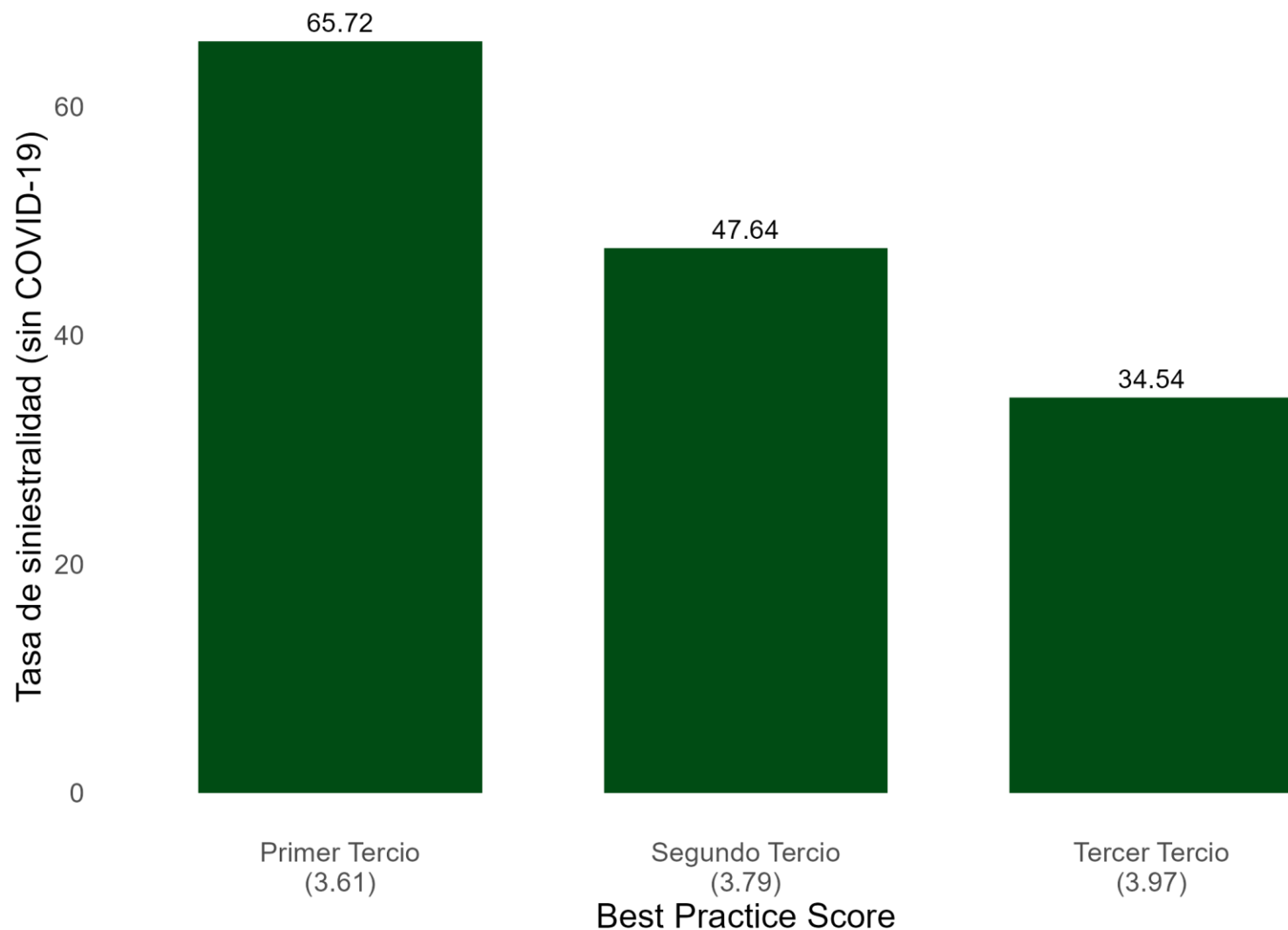


# La Cultura predice el desempeño de Seguridad



# Tasa de siniestralidad (sin COVID-19)

Tasa observada 365 a 548 días posteriores a la medición OCDI



En base a los resultados del modelo anterior, se puede deducir que la tasa de siniestralidad esperada para el tercio superior del OCDI es de 34.54, mientras que para el tercio inferior es de 65.72.

# Correlación de aspectos de seguridad con factores organizacionales

	Factor Cultural			
Factor Organizacional	Justicia en el Proceder	Intercambio Líder-Integrante	Apoyo Organizacional Percibido	Credibilidad de la Gerencia
Compromiso	.57	.41	.67	.59
Satisfacción	.62	.50	.62	.65
Desempeño	.36	.26	.20	.17
Comportamiento Cívico	.27	.38	.28	.12
Intención de rotación	-.26	-.31	-.51	-.47
Ausentismo	-.28		-.69	
Rotación	-.36	-.11	-.11	
Desconexión	-.46		-.26	
Estrés	-.16		-.32	

Nota: Todas las correlaciones son estadísticamente significativas





# Construidas para Durar

From Collins & Porras: *Built to Last HarperBusiness 1994*



## Comparación de Desempeño

Métrica	Compañías Visionarias	Compañías de Comparación
Desempeño de la Acción	15 veces mejor que el mercado en general desde 1926.	2 veces mejor que el mercado en general desde 1926.
Utilidad Por Acción	Crecimiento significativamente mayor por varias décadas.	Crecimiento moderado, generalmente inconsistente.
Crecimiento en Ventas	Sostenido y exponencial en el tiempo.	Más lento y más volátil.
Número de colaboradores	Crecieron de forma estable, con desarrollo interno de líderes.	Crecimiento frecuentemente asociado a adquisiciones o reestructuraciones.

# Construidas para Durar

Algunos Conceptos Clave – Collins & Porras: *Built to Last HarperBusiness 1994*

**Culturas muy arraigadas.-** Los empleados están profundamente alineados con los valores fundamentales de la empresa. La cultura es fuerte y, a menudo, intensa, lo que ayuda a mantener la consistencia y el compromiso.

**Líderes desarrollados internamente.-** Estas empresas tienden a promover líderes internos que están inmersos en la cultura y los valores de la empresa, en lugar de contratar a personas externas.

*Las compañías visionarias son exitosas no por una gran idea o un líder particular, sino por un conjunto de principios duraderos y hábitos que las guían a través de décadas de cambio.*



# El impacto de la cultura en seguridad



...mientras que la atención se enfocó mayormente en las tasas de lesiones, la cultura de seguridad y el sistema de gestión de seguridad de procesos mantuvo serias deficiencias...

...en algunas de sus refinerías en EU, BP no ha establecido un ambiente positivo de apertura y confianza, entra la gerencia y la fuerza de trabajo, incluyendo los representantes de los trabajadores...

The B.P. U.S. Refineries  
Independent Safety Review Panel  
(Baker Report) – Enero 2007

...Las causas organizacionales de este accidente están fuertemente arraigadas en la historia misma y la cultura del programa de transbordadores... Se permitió el desarrollo de atributos culturales y prácticas perjudiciales para la seguridad y la confiabilidad...

...su cultura de seguridad no permite hacer preguntas difíciles acerca de los riesgos...

...La cultura actual del programa de transbordadores es muy insular...

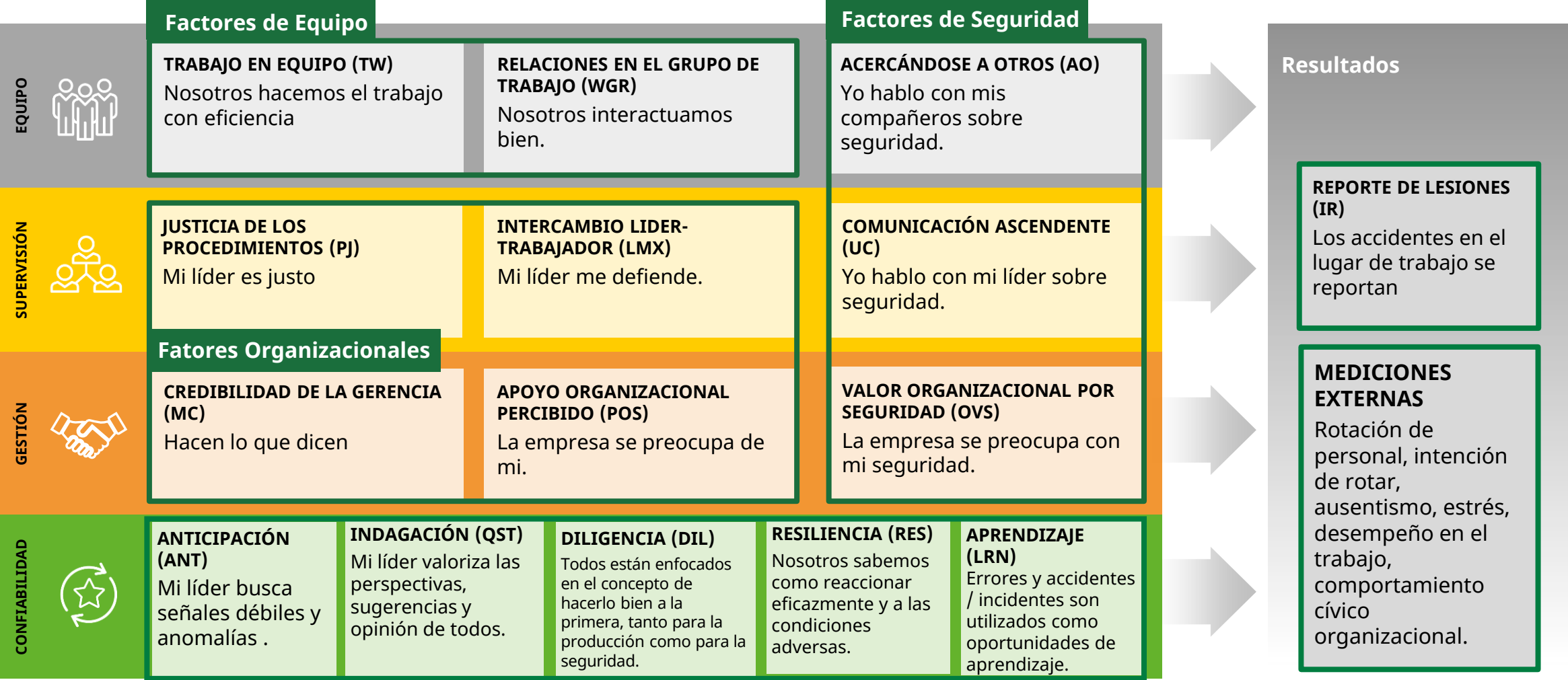
Columbia Accident Investigation  
Board – Agosto 2003



# Modelo de Transformación de la Seguridad



# Atributos Culturales que Influyen el Desempeño de Seguridad



# Configurar la cultura

El líder define la visión del cambio

- Hace distintos pedidos
- Formula distintas preguntas
- Asiste a distintas actividades

El líder actúa de otra manera

El clima se ve alterado

- La organización reacciona a los cambios del líder

- Cambian los comportamientos tangibles
- Cambia la alineación continua con el líder

Cambian los comportamientos de sus seguidores

Cambio de actitudes y creencias

- El líder refuerza el cambio
- Se establece la nueva norma

La cultura cambia



# Organizaciones de Excelencia en Seguridad

Excelencia Operacional es Excelencia en Seguridad



## Avanzando hacia la excelencia en seguridad:

- Comprensión profunda del estado actual
- Estrategia Integral
  - **Liderazgo**
  - **Cultura**
  - Confiabilidad del Desempeño Humano
  - Sistemas de Control
  - Gestión del desempeño
  - Tecnología
- Gobernanza Efectiva
  - Sostenimiento
  - Análisis crítico
  - Métricas

## Inhibidores del avance:

- Buscar la receta mágica o bala de plata.
- Conexiones equivocadas (incentivos, métricas, análisis de causas raíz, etc.)
- Limitar enfoque a nivel táctico (planes, seguimiento).
- Juego de números.
- Forma sobre fondo (iniciativas para apagar fuegos o sin fundamento científico, reacción al clima o eventos, etc.).





¡Gracias!



# Guillermo A. Díaz Núñez

DEKRA - Consultor Ejecutivo



## Contact Information:

[Guillermo.diaz@dekra.com](mailto:Guillermo.diaz@dekra.com)

[www.linkedin.com/in/guillermo-diaz-8126731/](https://www.linkedin.com/in/guillermo-diaz-8126731/)

+56 9 57856024

# El Factor Personas



...2. Siempre debe existir un esfuerzo consciente y continuo, basado en hechos, no en propaganda, para lograr que los colaboradores a cada nivel, desde los trabajadores de línea recién contratados, o los de áreas administrativas, y hasta los colaboradores de los más altos niveles de la administración, sientan que su empresa es un buen lugar para trabajar...

*Common Stocks & Uncommon Profits and other writings*  
©1996, 2003 Philip A. Fisher  
John Wiley & Sons, Inc.

*Conservative Investors Sleep Well*  
©1975 Philip A. Fisher  
Harper and Row, Publishers, Inc.

# Avanzar hacia la Excelencia en Seguridad

¿Por qué importa?



- **Es un reflejo del valor por la vida de las personas**
  - La seguridad como un valor, se concentra necesariamente en las personas.
- **Un ambiente seguro refuerza la reciprocidad y el compromiso**
  - La seguridad es fundamental para desarrollar una fuerza de trabajo involucrada y comprometida.
  - Participación, ausentismo, comportamiento cívico, rotación, entre otros, son aspectos correlacionados con clima de seguridad.
- **Es parte integral de la Excelencia Operacional**
  - Seguridad es un factor integral de la productividad, a nivel individual y de la continuidad operativa.





# ¿Cómo se ve la excelencia en seguridad?



## Pilares clave para crear y sostener la excelencia en seguridad

- **Pasión por las personas**
  - Líderes con una Ética Personal de Seguridad a toda prueba.
  - Líderes modelan y moldean cultura de cuidado por las personas.
- **Enfoque en el control de la exposición**
  - Sistemas y procesos abordan los factores que crean vulnerabilidad a lesiones, intensificando foco en potencial de lesiones graves y fatalidades.
  - Toma de decisiones basada en el nivel de exposición.
- **Alineamiento de recursos y sistemas**
  - Sistemas de seguridad y de gestión del desempeño con las conexiones correctas, así como suficientes recursos y personas para controlar la exposición y cumplir con metas eficazmente.
  - Sistemas, y métricas de resultado y de proceso, promueven acciones y comportamientos esperados a todo nivel.
- **Apertura al cambio**
  - Reconocer que la tecnología, la ciencia y los cambios generacionales son inevitables y positivos
  - Sin problemas para evaluar crítica y objetivamente lo que no funciona, así como mejores formas de lograr los objetivos.



# Caso de Estudio sobre la Cultura

From Collins & Porras: *Built to Last* HarperBusiness 1994



Medidas de  
desempeño

Empresas con fuertes  
Culturas adaptativas

Empresas con Culturas  
menos adaptativas

Crecimiento  
de Ventas

682%

166%

Crecimiento de  
Empleo

282%

36%

Crecimiento del  
Valor de la Acción

901%

74%

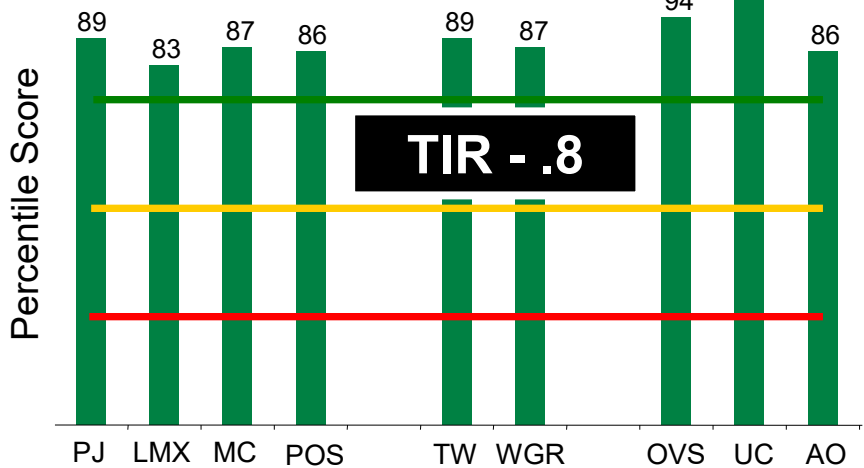
Crecimiento de  
Ingresos Netos

756%

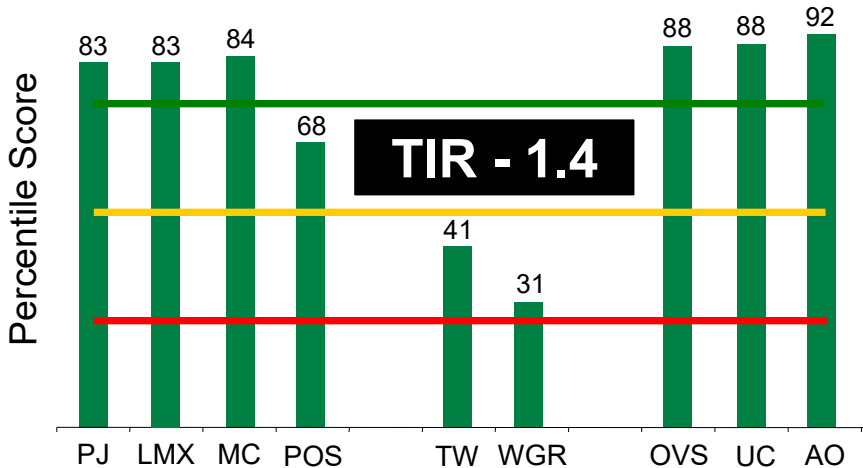
1%

# Comparación de diferentes sitios misma empresa

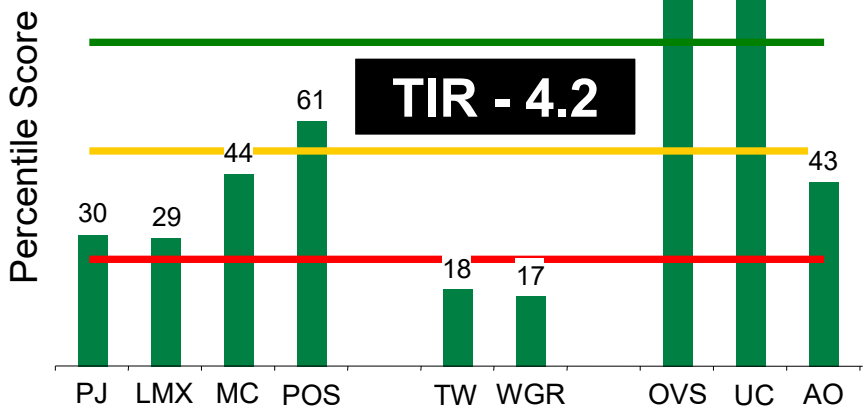
Caso de Estudio – Sitio A  
Overall Percentile by Scale



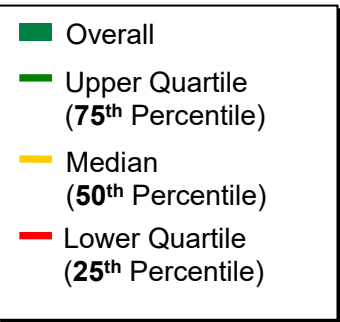
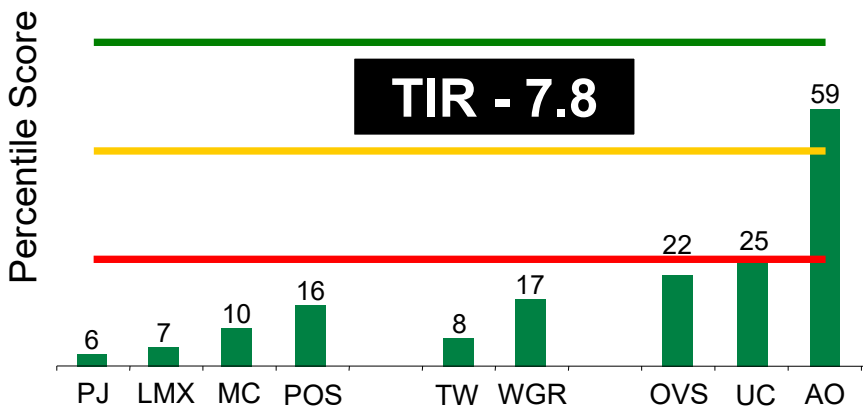
Caso de Estudio – Sitio B  
Overall Percentile by Scale



Caso de Estudio – Sitio C  
Overall Percentile by Scale



Case Study – Site D  
Overall Percentile by Scale



# Construido para Durar



Algunos Conceptos Clave – Collins & Porras: **Built to Last** *HarperBusiness* 1994

## **Constructores de relojes, no contadores del tiempo**

Las empresas visionarias se enfocan en construir una organización que pueda prosperar más allá de la presencia de un líder carismático. Crean sistemas y culturas que perduran.

## **Preservar el núcleo y estimular el progreso**

Estas empresas mantienen una fuerte ideología central (valores y propósito) mientras innovan y se adaptan constantemente. No tienen miedo de cambiar de táctica, pero nunca comprometen sus creencias fundamentales.

## **Grandes metas locamente audaces**

Las empresas visionarias establecen objetivos audaces a largo plazo que inspiran y desafían a la organización. Estos objetivos son claros y convincentes, empujando a la empresa a alcanzar la grandeza.

## **Culturas de culto**

Los empleados están profundamente alineados con los valores fundamentales de la empresa. La cultura es fuerte y, a menudo, intensa, lo que ayuda a mantener la consistencia y el compromiso.

## **Prueba muchas cosas y quédate con lo que funciona**

La innovación a menudo proviene de la experimentación. Las empresas visionarias no tienen miedo de probar cosas nuevas y aprender de los fracasos.

## **Gerentes desarrollados internamente**

Estas empresas tienden a promover líderes internos que están inmersos en la cultura y los valores de la empresa, en lugar de contratar a personas externas.

## **Lo suficientemente bueno nunca lo es**

Hay un impulso implacable por mejorar. Las empresas visionarias nunca están satisfechas con el statu quo.