

# Relación entre un Diagnóstico Clínico y un Diagnóstico de Cultura de Seguridad

## Diagnóstico Clínico

Historia clínica

Exámenes auxiliares

Examen físico

Preguntas al paciente

## Diagnóstico de Cultura de Seguridad

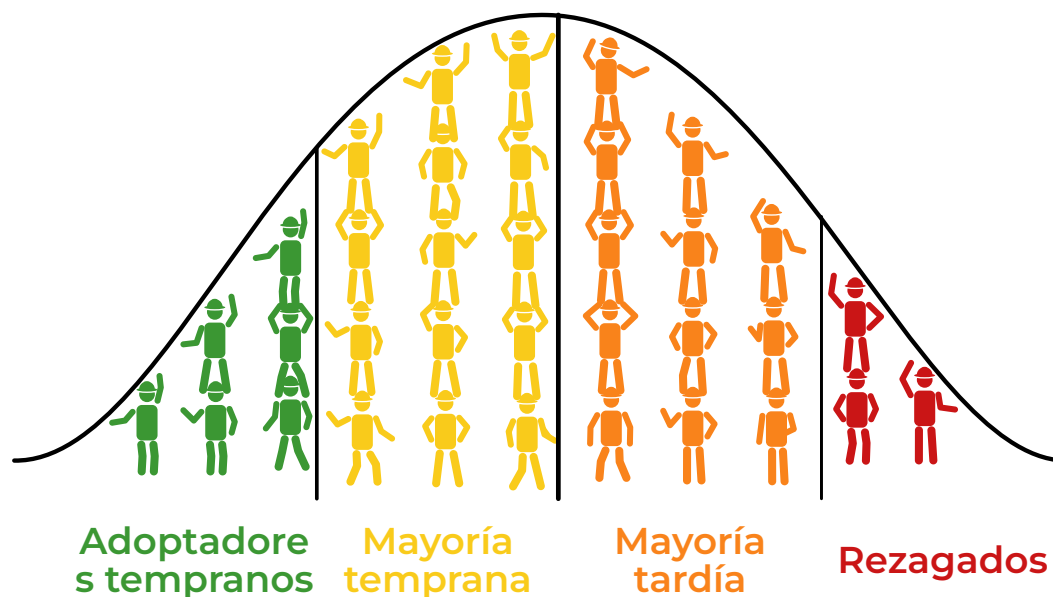
Observaciones en campo

Entrevistas

Encuesta de clima de seguridad

Análisis de datos y tendencias

## Relación entre los pacientes y los trabajadores



## Adoptadores tempranos

Abiertos al cambio, proactivos, interesados en los temas de SST, están dispuestos a trabajar para que la iniciativa funcione. Adoptan la nueva dirección de manera anticipada.

- ¿Quiénes son las personas que siempre están dispuestas a apoyar los temas de SST?

.....

- ¿Cómo podemos involucrarlas desde la fase de diseño del programa?

.....

- ¿Quiénes son los líderes informales que otros trabajadores respetan y escuchan?

.....

- ¿Cómo podemos convertirlos en embajadores del cambio?

.....

- ¿Qué oportunidades podemos ofrecerles para participar activamente en la construcción de la iniciativa?

.....

- ¿Cómo podemos visibilizar sus éxitos y aprendizajes?

.....

- ¿Qué los motivaría a convertirse en referentes de seguridad?

.....

## Mayoría temprana

Son pragmáticos. Adoptan la nueva dirección después de comprobar que funciona. Necesitan evidencias y resultados. Prefieren reducir la incertidumbre antes de comprometerse.

- ¿Qué evidencias necesitan para creer que el cambio vale la pena?

.....

- ¿Qué resultados concretos deberíamos mostrarles?

.....



- ¿Qué experiencias exitosas dentro de la empresa podrían convencerlos?  
.....
- ¿Cómo podemos reducir la incertidumbre que sienten frente al cambio?  
.....
- ¿Qué indicadores demostrarían que el nuevo enfoque funciona mejor que el anterior?  
.....

## Mayoría tardía

Son escépticos. Adoptan la nueva dirección solo después de que la mayoría ya la ha aceptado y utilizado. Buscan validación social. Necesitan ver que el cambio ya está consolidado.

- ¿Qué barreras les impiden sumarse al cambio?  
.....
- ¿Qué ejemplos de éxito dentro de la organización les generarían confianza?  
.....
- ¿Qué líderes o compañeros influyen más en sus decisiones?  
.....
- ¿Cómo podemos simplificar la implementación para este grupo?  
.....
- ¿Qué consecuencias positivas observarían si adoptaran el cambio?  
.....

## Rezagados

Adoptan la nueva dirección únicamente por necesidad o porque no tienen otra opción. Cambian muy lentamente.

- ¿Qué creencias los llevan a resistirse al cambio?  
.....
- ¿Qué experiencias pasadas podrían explicar su desconfianza?  
.....

- ¿Vale la pena invertir grandes recursos en convencerlos al inicio?
- ¿Cómo podemos evitar que su resistencia afecte al resto del grupo?
- ¿Qué condiciones tendrían que darse para que acepten el cambio?

## Factores en la gestión del cambio

**Frustración**

**Sin Rumbo**

**Resistencia**

**Confusión**

**Ansiedad**

| Hacia dónde |   | Por qué    |   | Cómo        |   | Con qué/quién |   | Cuándo         |               |
|-------------|---|------------|---|-------------|---|---------------|---|----------------|---------------|
| Visión      | + | Motivación | + | Habilidades | + | Recursos      | = | Plan de acción | <b>Cambio</b> |
|             | + | Motivación | + | Habilidades | + | Recursos      | = | Plan de acción |               |
| Visión      | + |            | + | Habilidades | + | Recursos      | = | Plan de acción |               |
| Visión      | + | Motivación | + |             | + | Recursos      | = | Plan de acción |               |
| Visión      | + | Motivación | + | Habilidades | + |               | = | Plan de acción |               |
| Visión      | + | Motivación | + | Habilidades | + | Recursos      | = |                |               |

# Modelos de gestión del cambio

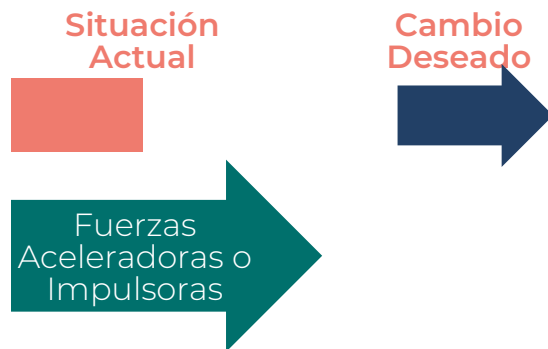
| Modelo                          | Enfocar                                | Pasos | Lo mejor para |
|---------------------------------|----------------------------------------|-------|---------------|
| ADKAR                           | Cambio individual                      |       |               |
| El método de 8 pasos de Kotter  | Impulso organizacional                 |       |               |
| Modelo de cambio de Lewin       | Proceso de cambio básico               |       |               |
| Modelo de transición de Bridges | Viaje emocional                        |       |               |
| Análisis del campo de fuerzas   | Fuerzas a favor y en contra del cambio |       |               |

## Análisis del campo de fuerzas

### Objetivo del cambio

#### Fuerzas Impulsoras

Impulsan, favorece y sostiene



Listar todo lo que contribuye al objetivo.

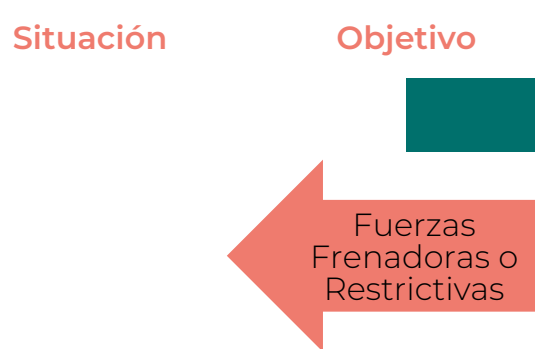
Personas, creencias, emociones, hábitos, recursos, opiniones, normas, entorno, habilidades.



**Reforzar**

#### Fuerzas Frenadoras

Frenan, obstaculizan, impiden



Listar todo lo que nos impide lograr el objetivo.



**Eliminar/disminuir**

## Objetivo

### Fuerzas Impulsoras

### Fuerzas Frenadoras

## Las 3 fases y 8 pasos del método

### Fase 1: Descongelar el estado actual (Crear el clima para el cambio)

#### 1. Crear un sentido de urgencia:

Demostrar por qué es necesario el cambio inmediato mediante el análisis de amenazas y oportunidades. Si el equipo no ve la urgencia, no participará.

.....  
.....

#### 2. Formar una coalición:

Reunir a un grupo influyente de personas dentro de la empresa que lidere, apoye y motive al resto del equipo en el proyecto.

.....  
.....

#### 3. Desarrollar una visión y estrategia:

Crear una visión clara y atractiva que explique hacia dónde se dirige la empresa y cómo se beneficiará con el cambio.

.....  
.....



- 4. Comunicar la visión:** Transmitir el mensaje constantemente y a través de todos los canales posibles para que todos entiendan y se alineen con los objetivos.

.....

## **Fase 2: Introducir nuevos comportamientos (Involucrar a la organización)**

- 5. Eliminar obstáculos:** Detectar y remover barreras (procesos obsoletos o actitudes negativas) que impiden que los empleados adopten las nuevas acciones.

.....

- 5. Generar triunfos a corto plazo:** Identificar y celebrar resultados visibles y rápidos para mantener la motivación alta y demostrar que el cambio está funcionando.

.....

## **Fase 3: Anclar el cambio (Hacer que el cambio perdure)**

- 7. Construir sobre el cambio:** Aprovechar el impulso de las primeras victorias para realizar mejoras adicionales y cambios más profundos.

.....

- 7. Anclar los nuevos enfoques en la cultura:** Integrar los nuevos comportamientos, valores y prácticas en el "así se hacen las cosas aquí" para evitar retrocesos.

.....



# Las 3 etapas del Modelo de Bridges

## Etapa 1: Final, pérdida y desapego

(Aceptar que algo terminó)

### 1. Reconocer el final

Aceptar que una forma de trabajar, un proceso o una etapa ha llegado a su fin.

.....

### 2. Identificar las pérdidas

Reconocer qué sienten las personas que están dejando atrás (hábitos, funciones, comodidad o seguridad).

.....

### 3. Gestionar las emociones

Escuchar, comunicar y brindar apoyo para reducir el miedo, la incertidumbre o la resistencia.

.....

## Etapa 2: Zona Neutral

(Adaptarse mientras ocurre el cambio)

### 4. Acompañar la transición

Mantener una comunicación constante mientras las personas se adaptan al nuevo escenario.

.....

### 5. Fomentar el aprendizaje

Promover nuevas habilidades, capacitación y participación para generar confianza.

.....

## 6. Mantener la motivación

Reconocer pequeños avances y reforzar el compromiso durante el proceso.

.....

## Etapa 3: Nuevo Comienzo

(Consolidar el cambio)

## 7. Adoptar la nueva realidad

Aceptar los nuevos objetivos, procesos y formas de trabajo como parte del día a día.

.....

## 8. Reforzar la nueva cultura

Celebrar los logros, reconocer el esfuerzo e integrar los nuevos comportamientos para mantener el cambio.

.....

| Etapa          | Objetivo              | Estado de las personas                  |
|----------------|-----------------------|-----------------------------------------|
| Final          | Dejar atrás el pasado | Resistencia, incertidumbre, pérdida     |
| Zona Neutral   | Adaptarse             | Aprendizaje, confusión, experimentación |
| Nuevo Comienzo | Consolidar el cambio  | Compromiso, motivación y confianza      |

# ADKAR

- **Concienciación:** Saber por qué es necesario un cambio.
- **Deseo:** Querer involucrarse y apoyarlo.
- **Conocimiento:** Entender cómo hacerlo realidad.
- **Habilidad:** Lograrlo realmente.
- **Refuerzo:** Mantenerlo fuerte.

## Concienciación (Awareness)

### Comprender por qué es necesario el cambio.

Antes de pedir a los trabajadores que usen un nuevo procedimiento, un EPP o una nueva metodología de trabajo, deben entender la razón.

#### Ejemplo SST:

La empresa implementa un nuevo procedimiento para trabajos en altura.



**Error:** "Desde mañana todos deben seguir este procedimiento."



**Correcto:** "En los últimos 12 meses hemos tenido 4 caídas y 12 incidentes relacionados. Este procedimiento busca evitar lesiones graves y proteger la vida de todos."

#### Pregunta clave al trabajador:

¿Entiendes por qué necesitamos hacer este cambio?

#### Rol del líder:

Comunicar riesgos, incidentes, estadísticas y consecuencias reales.

#### Responde:

¿Cómo aplicarías esta etapa en tu empresa?

.....

.....

## Deseo (Desire)

### Querer participar en el cambio.

Comprender no significa necesariamente aceptar.

Un trabajador puede decir:

- "Sé que es más seguro, pero me demora más."
- "Siempre lo hice así y nunca pasó nada."

Aquí aparece la motivación personal.

#### Ejemplo SST:

Un operador debe realizar una inspección preoperacional diaria.

El supervisor no debe enfocarse únicamente en el cumplimiento, sino en conectar con algo valioso para el trabajador:

- Llegar sano a casa.
- Evitar lesiones a compañeros.
- Reducir estrés por fallas inesperadas.
- Demostrar profesionalismo.

**Pregunta clave al trabajador:**

¿Qué beneficio tiene para mí trabajar de esta manera?

**Rol del líder:**

Escuchar, comprender resistencias y conectar el cambio con valores personales.

**Responde:**

¿Cómo aplicarías esta etapa en tu empresa?

.....

.....

## Conocimiento (Knowledge)

### Aprender cómo hacerlo.

Ahora sí llega la capacitación.

Muchos programas de SST fracasan porque intentan enseñar antes de generar conciencia y deseo.

**Ejemplo SST:**

Capacitación sobre bloqueo y etiquetado (LOTO).

El trabajador aprende:

- Cuándo aplicar el procedimiento.
- Qué equipos bloquear.
- Qué dispositivos utilizar.
- Qué pasos seguir.

**Pregunta clave al trabajador:**

¿Sé exactamente qué debo hacer?

**Rol del área SST:**

Diseñar capacitaciones prácticas, simples y enfocadas en la tarea.

**Responde:**

¿Cómo aplicarías esta etapa en tu empresa?

.....

.....

## Habilidad (Ability)

### Convertir el conocimiento en comportamiento.

Saber no significa poder hacerlo correctamente.

### **Ejemplo SST:**

Después de una capacitación sobre uso de arnés, el trabajador debe:

- Ajustarlo correctamente.
- Conectarse al punto de anclaje.
- Inspeccionarlo antes de usarlo.

La habilidad se desarrolla mediante:

- Prácticas en campo.
- Simulaciones.
- Coaching.
- Retroalimentación inmediata.

### **Pregunta clave al trabajador:**

¿Puedo hacerlo correctamente en mi trabajo real?

### **Rol del líder y del Safety Coach:**

Observar, corregir y acompañar.

Aquí es donde el coaching en seguridad genera mayor impacto

### **Responde:**

¿Cómo aplicarías esta etapa en tu empresa?

## **Refuerzo (Reinforcement)**

### **Mantener el cambio en el tiempo.**

Sin refuerzo, las personas vuelven a los hábitos antiguos.

### **Ejemplo SST:**

Después de implementar observaciones preventivas, los trabajadores regresan a las prácticas inseguras porque nadie verifica ni reconoce los avances.

El refuerzo incluye:

- Reconocimiento visible.
- Retroalimentación continua.
- Indicadores de comportamiento.
- Conversaciones de seguridad.
- Liderazgo visible.

### **Pregunta clave al trabajador:**

¿Vale la pena seguir haciendo esto?

### **Rol del área SST:**

Reconocer, acompañar y corregir de manera consistente.

### **Responde:**

¿Cómo aplicarías esta etapa en tu empresa?

## El gran aprendizaje para SST

Muchos programas de seguridad fracasan porque intentan avanzar directamente a la etapa 3 (capacitación).

La secuencia correcta es:

**Conciencia → Deseo → Conocimiento → Habilidad → Refuerzo**

Por ejemplo, cuando se implementa una nueva regla de seguridad:

1. Conciencia: "¿Por qué necesitamos esta regla?"
2. Deseo: "¿Por qué debería importarme?"
3. Conocimiento: "¿Cómo debo hacerlo?"
4. Habilidad: "¿Puedo hacerlo correctamente?"
5. Refuerzo: "¿Cómo mantenemos este comportamiento en el tiempo?"

| Escenario     | Pregunta                         | Puntuación (1-5) |
|---------------|----------------------------------|------------------|
| Conciencia    | ¿Entienden por qué es necesario? |                  |
| Deseo         | ¿Están dispuestos a hacerlo?     |                  |
| Conocimiento  | ¿Saben cómo?                     |                  |
| Capacidad     | ¿Podrán lograrlo?                |                  |
| Reforzamiento | ¿Seguirán con ello?              |                  |

- ¿Qué se debe hacer si el nivel de Concienciación es bajo?

.....

- ¿Qué se debe hacer si el nivel de Deseo es bajo?

.....

- ¿Qué se debe hacer si el nivel de Conocimiento es bajo?

.....

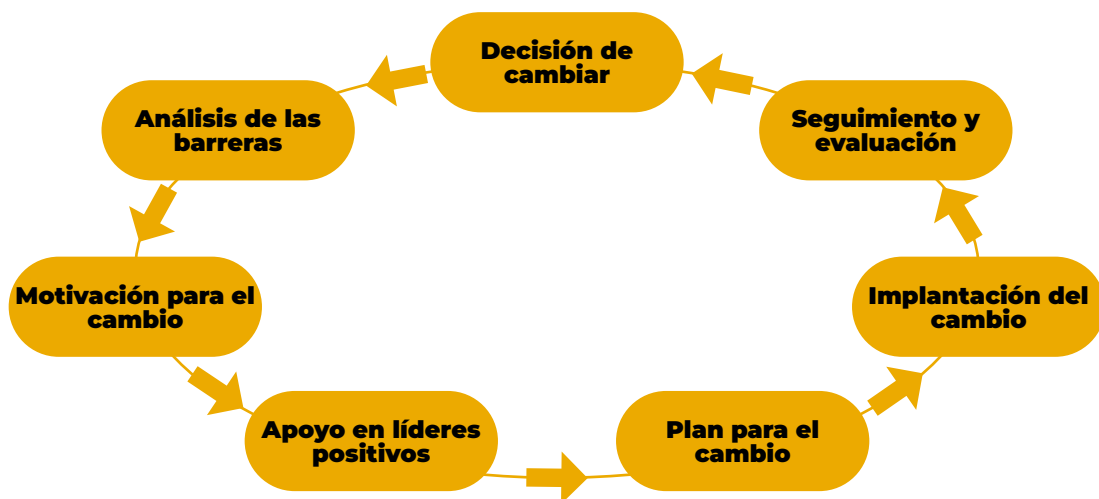
- ¿Qué se debe hacer si el nivel de Capacidad es bajo?

.....

- ¿Qué se debe hacer si el nivel de Reforzamiento es bajo?

.....

## Los pasos para el cambio



## 5 Roles de la gestión del cambio

### Generación de ideas

Producción de ideas para generar cambios.

### Patrocinio

Autoridad jerárquica y legitima la visión del cambio.

### Gerencial

Responsable por el movilizar el cambio en su área.

### Sujetos del cambio

Ejecutan el cambio. Modifican sus acciones y comportamientos.

### Agentes del cambio

Líderes no jerárquicos que promueven el cambio.



\*Fuente: "The effective change manager's Handbook". APMG international, basado en los planteamientos de O'Neill, Kotter y Senge.

Durante más de dos décadas, la investigación de Prosci ha sido consistente y clara. Los líderes deben priorizar siete factores para liderar una transformación exitosa en sus organizaciones:

Liderazgo  
del cambio y  
compromiso

Habilitación  
del proceso  
de cambio

Enfoque  
estructurado  
de gestión del  
cambio

Patrocinio  
ejecutivo activo  
y visible

Compromiso y  
participación  
de los  
empleados

Compromiso  
con los  
gerentes de  
personas

## Los 7 factores de Prosci para lograr el éxito del cambio

Recursos  
dedicados para  
la gestión del  
cambio

Comunicación  
frecuentes y  
abierta

Integración y  
compromiso  
con la gestión  
de proyectos

- 1. Patrocinio ejecutivo activo y visible** - Asegurar un patrocinio activo y visible en todos los niveles de liderazgo.
- 2. Enfoque estructurado de gestión del cambio** - Utilizar un enfoque estructurado de gestión del cambio con una metodología clara y recursos dedicados.
- 3. Compromiso y participación de los empleados** - Involucrar a las partes interesadas desde el principio y de manera continua, incluidos empleados y gerentes. Involucrar a los equipos afectados en el proceso de cambio.
- 4. Comunicación frecuente y abierta** - Priorizar la comunicación frecuente y abierta sobre el cambio y la necesidad de cambio. Desarrollar un plan de comunicación integral.
- 5. Integración y compromiso con la gestión de proyectos** - Fomentar una integración y colaboración sólidas entre los equipos de gestión de proyectos y gestión del cambio.
- 6. Recursos dedicados para la gestión del cambio** - Asignar recursos dedicados y suficientes para gestión del cambio (personas, tiempo y presupuesto) durante la duración del proyecto.
- 7. Compromiso con los gerentes de personas** - Involucrar activamente a los gerentes de personas durante todo el proceso de cambio para generar un fuerte apoyo y capacidad.

# Canvas estratégico del cambio

|                                                                                                                                                           |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VISIÓN:</b> ¿Cuál es la visión para este cambio?                                                                                                       | <b>IMPORTANCIA:</b> ¿Por qué es este cambio importante para nuestra organización? |
| <b>MÉTRICAS DE ÉXITO:</b> ¿Cómo mediremos el éxito?                                                                                                       | <b>MÉTRICAS DE PROGRESO:</b> ¿Cómo mostraremos el progreso hacia nuestra visión?  |
| <b>¿QUIÉN Y QUÉ SE AFECTA?:</b> ¿Qué personas, departamentos y procesos deben cambiar para realizar nuestra visión?                                       |                                                                                   |
| <b>¿CÓMO APOYAREMOS A LAS PERSONAS?:</b> ¿Qué acciones haremos (los patrocinadores y el equipo de cambio) para apoyar a las personas a través del cambio? |                                                                                   |

|                                                                                |                                                                     |                                                                     |                                                          |                                            |                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>¿CUAL ES NUESTRO PLAN?:</b><br>OPCIONES: Una lista de posibles experimentos | <b>-1 MES</b><br>Experimentos que pueden ser introducidos en un mes | <b>PRÓXIMO</b> Los próximos cambios más importantes para introducir | <b>PREPARAR</b><br>Experimentos planificados y validados | <b>INTRODUCIR</b><br>Experimentos en curso | <b>REVISIÓN</b><br>Experimentos revisados |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|

## Change canvas

| ¿Qué necesidades tratamos de resolver?                             | ¿Cómo mediremos el progreso?                                                      | ¿Qué acciones necesitamos hacer?  |     |      |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|------|
| ¿Qué necesidades o problemas estamos tratando de resolver?         | ¿Qué métricas o indicaciones usará para medir el avance en los cambios esperados? | TO DO                             | WIP | DONE |
| ¿Qué opciones tenemos?                                             | ¿Cómo mediremos el éxito?                                                         |                                   |     |      |
| ¿Cuáles son nuestras opciones para necesidad identificada?         | ¿Qué métricas o indicadores usará para medir el éxito de los cambios esperados?   |                                   |     |      |
| ¿Cuáles son los riesgos o impedimentos?                            | ¿Cuáles son nuestras hipótesis?                                                   | INSIGHTS                          |     |      |
| ¿Cuáles son los riesgos o impedimentos asociados con las opciones? | ¿Qué hipótesis queremos comprobar?                                                | ¿Qué insights hemos identificado? |     |      |