

# *Relación entre cultura organizativa y resultados excelentes*

Fernando González, José I. Villadóniga  
Área de Gestión de la Seguridad  
15 de Junio de 2009



1

## *Objetivos:*

- 1. Comentar las referencias a cultura de seguridad en las prácticas de la PR.*
- 2. Mostrar el impacto sustancial de la cultura, y por tanto del liderazgo, en los resultados de las organizaciones.*
- 3. Facilitar una comprensión básica sobre como actuar sobre la cultura y como evaluar su mejora.*



2

## *Indice:*

- *Cultura de la Protección Radiológica.*
- *¿Cómo se generan los resultados en una organización?*
- *¿Cuál es el modelo de acción predominante?*
- *¿Qué nuevo modelo debe ser predominante?*
- *¿Niveles en la Cultura y su importancia?*
- *Para mejorar: ¿Hacen falta nuevas competencias?*
- *¿Cómo se evalúa la Cultura?.*
- *Resumen.*

3

## *Cultura de la Protección Radiológica*

4



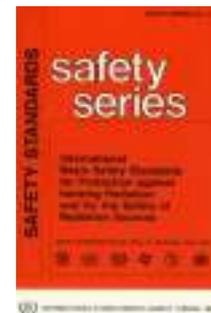
## *Cultura en la Protección Radiológica:*

*La cultura de seguridad es uno de los principios básicos*

*en los que se fundamentan*

*las Basic Safety Standards*

*...; a safety culture should be inculcated that governs the attitudes and behaviour in relation to protection and safety of all individuals and organizations dealing with sources of radiation; ...*



5

## **Safety culture**

2.28. A safety culture shall be fostered and maintained to encourage a questioning and learning attitude to protection and safety and to discourage complacency, which shall ensure that:

- (a) policies and procedures be established that identify protection and safety as being of the highest priority;
- (b) problems affecting protection and safety be promptly identified and corrected in a manner commensurate with their importance;
- (c) the responsibilities of each individual, including those at senior management levels, for protection and safety be clearly identified and each individual be suitably trained and qualified;
- (d) clear lines of authority for decisions on protection and safety be defined; and
- (e) organizational arrangements and lines of communications be effected that result in an appropriate flow of information on protection and safety at and between the various levels in the organization of the registrant or licensee.

6

## Human factors

2.30. Provision shall be made for reducing as far as practicable the contribution of human error to accidents and other events that could give rise to exposures, by ensuring that:

- (a) all personnel on whom protection and safety depend be appropriately trained and qualified so that they understand their responsibilities and perform their duties with appropriate judgement and according to defined procedures;
- (b) sound ergonomic principles be followed as appropriate in designing equipment and operating procedures, so as to facilitate the safe operation or use of equipment, to minimize the possibility that operating errors will lead to accidents, and to reduce the possibility of misinterpreting indications of normal and abnormal conditions; and
- (c) appropriate equipment, safety systems, and procedural requirements be provided and other necessary provisions be made:
  - i. to reduce, as far as practicable, the possibility that human error will lead to inadvertent or unintentional exposure of any person;
  - ii. to provide means for detecting human errors and for correcting or compensating for them; and
  - iii. to facilitate intervention in the event of failure of safety systems or of other protective measures.

7

## IAEA Safety Standards



8

## Fundamental Safety Principles

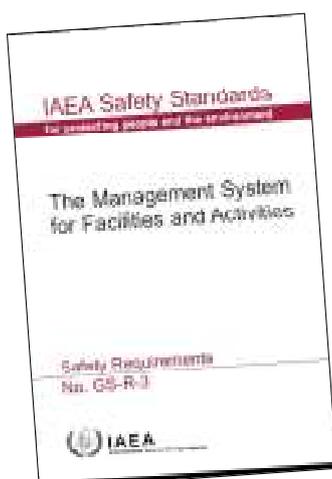


### Principio 3: Liderazgo y Gestión para la Seguridad

- La seguridad se debe conseguir y mantener mediante un sistema de gestión **efectivo**.
- Este sistema tiene que **integrar** todos los elementos del sistema de gestión.
- Debe reconocer las interacciones de las **personas**, con la **tecnología** y con las **organizaciones**.
- El sistema de gestión también debe garantizar la promoción de una **cultura de seguridad**.

9

## Requisitos de la IAEA



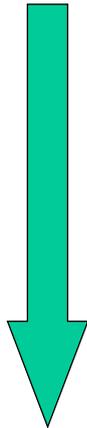
10

## Requisitos de la IAEA

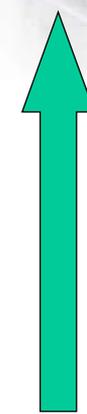
### Aspectos más destacados:

#### Compromiso y liderazgo de la dirección

Compromiso y  
liderazgo de la  
Dirección



Implicación y  
participación  
del personal



11

## Requisitos de la IAEA

### Aspectos más destacados:

#### Capítulo 3: Responsabilidades del personal directivo:

Principalmente: Compromiso del personal directivo

- 3.1. Demostrará su compromiso con el sistema de gestión y asignará suficientes recursos para la ejecución de estas actividades.
- 3.2. Establecerá los valores y las expectativas de comportamiento de la organización en apoyo a la aplicación del sistema de gestión y dará ejemplo.
- 3.3. Informará al personal de la necesidad de ajustarse a los valores y expectativas y cumplir los requisitos del sistema de gestión.
- 3.4. Fomentará la participación de todas las personas en la aplicación y mejora del sistema de gestión.
- 3.5. Se cerciorará de que está definido cuándo, cómo y quién toma decisiones.



12

*¿Cómo se  
generan los  
resultados en  
una  
organización?*



13



14

*¿Cuál es el modelo de acción predominante?*



15

*Modelo de acción predominante*

*Concentrarse en lo que va mal*  
*(“mejora continua”).*

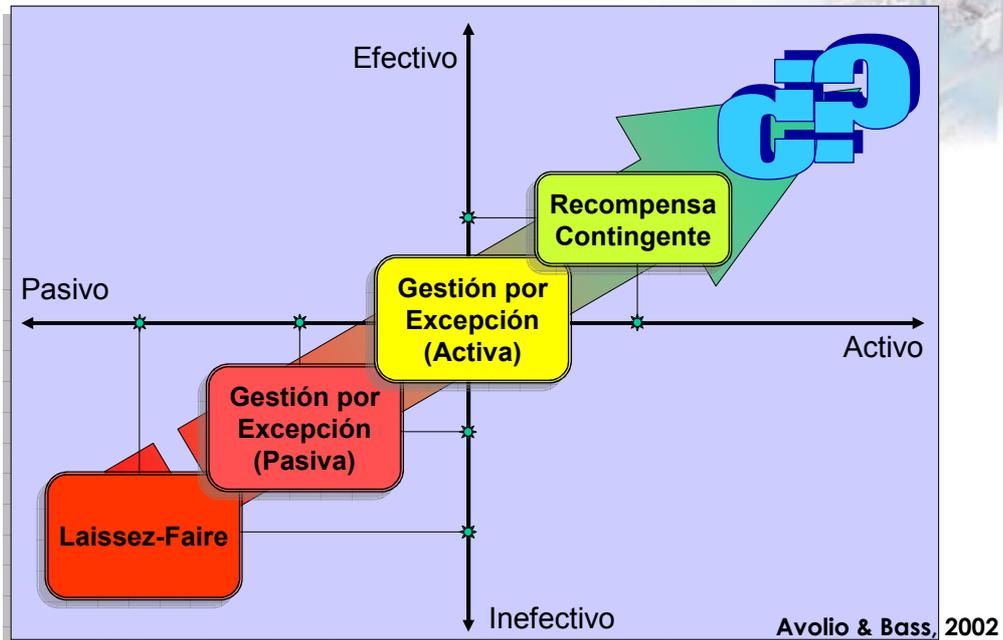
*¿Qué estilo de liderazgo es?*

*¿Qué cultura, comportamientos y resultados genera?*

Emociones  
negativas

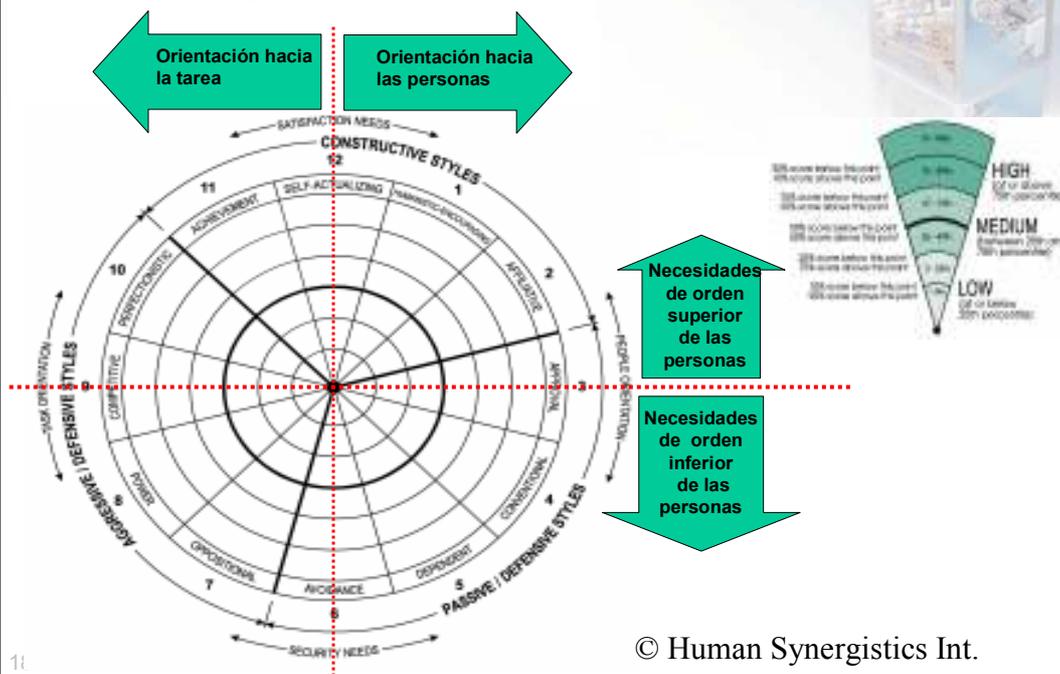
16

## Modelo completo de la Teoría de Desarrollo del Liderazgo



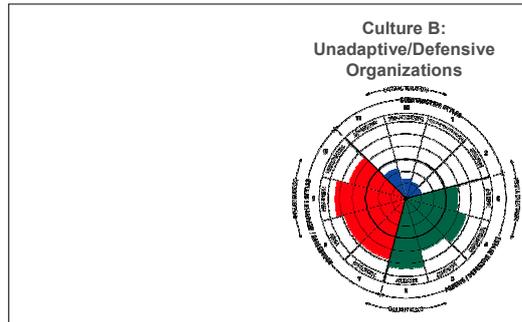
17

## Medida de la Cultura Organizativa Organizational Culture Inventory (OCI)



11

# Impacto de la cultura



Copyright © 1996 Human Synergistics Inc. All rights reserved.



Over period of 5 years  
 •Revenues  
 •Stock Price  
 •Net Income

Culture B  
 166%  
 74%  
 1%

*Kotter and Heskett Corporate Culture and Performance*

Over period of 5 years  
 •ROE  
 •Sales Rate  
 •Customer Satisfaction

Culture B  
 <5%  
 <5%  
 <50%

*International Institute for Management Development*

*¿Qué nuevo modelo debe ser predominante?*



*Nuevo modelo de acción predominante*

Construir sobre **lo que se hace bien**  
(Refuerzo, desviación positiva,  
“appreciative inquiry”).

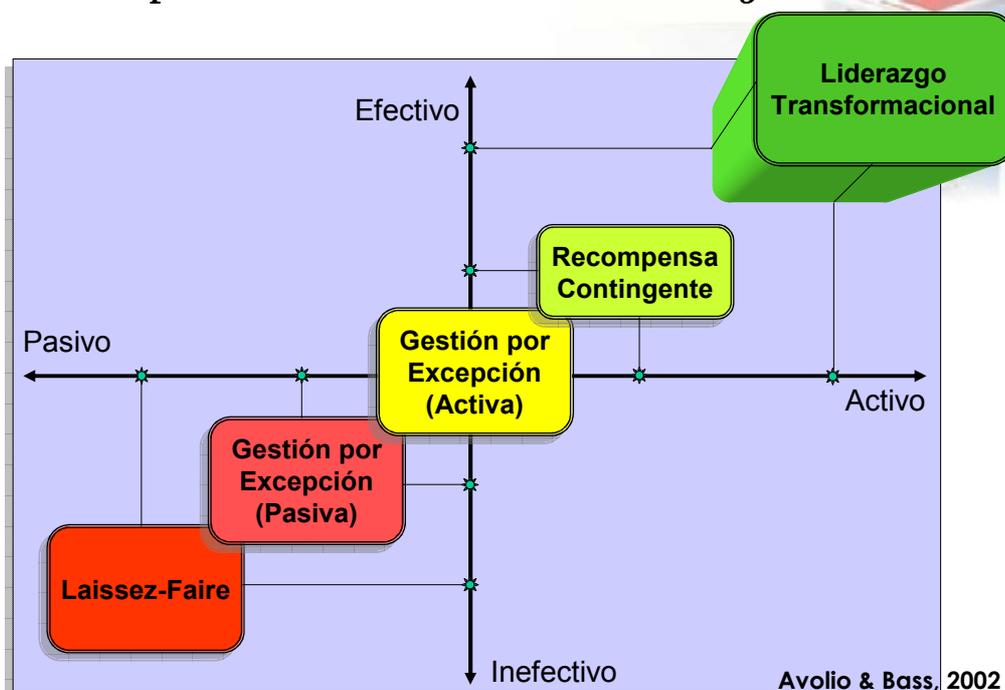
Emociones  
positivas

¿Qué estilo de liderazgo es?

¿Qué cultura, comportamientos y  
resultados genera?.

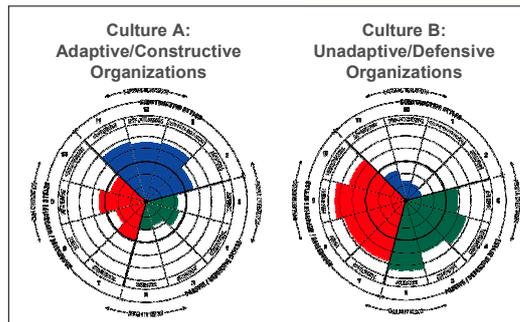
21

*Modelo completo de la Teoría de Desarrollo del Liderazgo*



22

## Impacto de la cultura



Copyright © 1996 Human Synergetics Inc. All rights reserved.

Over period of 5 years	Culture A	Culture B
•Revenues	682%	166%
•Stock Price	901%	74%
•Net Income	756%	1%

*Kotter and Heskett Corporate Culture and Performance*

Over period of 5 years	Culture A	Culture B
•ROE	>21%	<5%
•Sales Rate	>5%	<5%
•Customer Satisfaction	>80%	<50%

*International Institute for Management Development*

23

## Resultados de investigación sobre el efecto del reconocimiento.



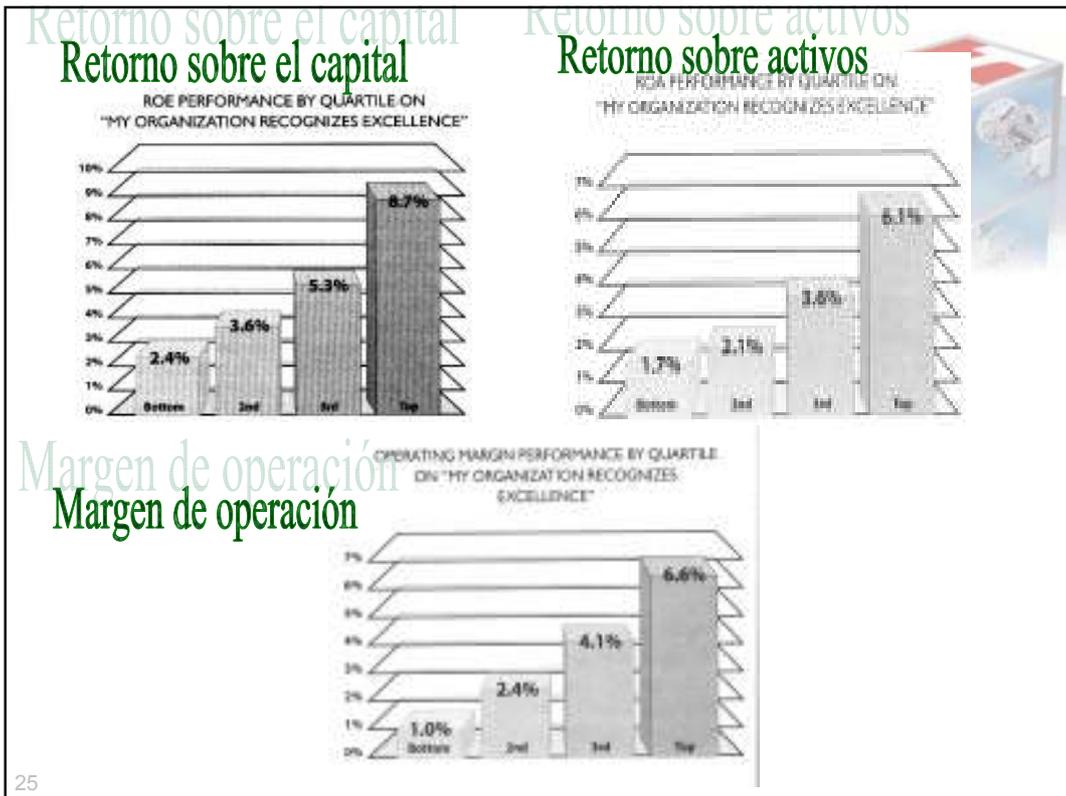
↪ 200.000 entrevistas con directivos y empleados alrededor del mundo.



Insight Into Action

↪ 26.000 empleados de organizaciones médicas. Cuantificación de la relación entre satisfacción de empleados, resultados de la empresa y el reconocimiento (incluyendo entrevistas en EEUU, Canadá, Reino Unido, Alemania, China, Sudáfrica, Singapur, Malasia, Tailandia, Turquía).

24



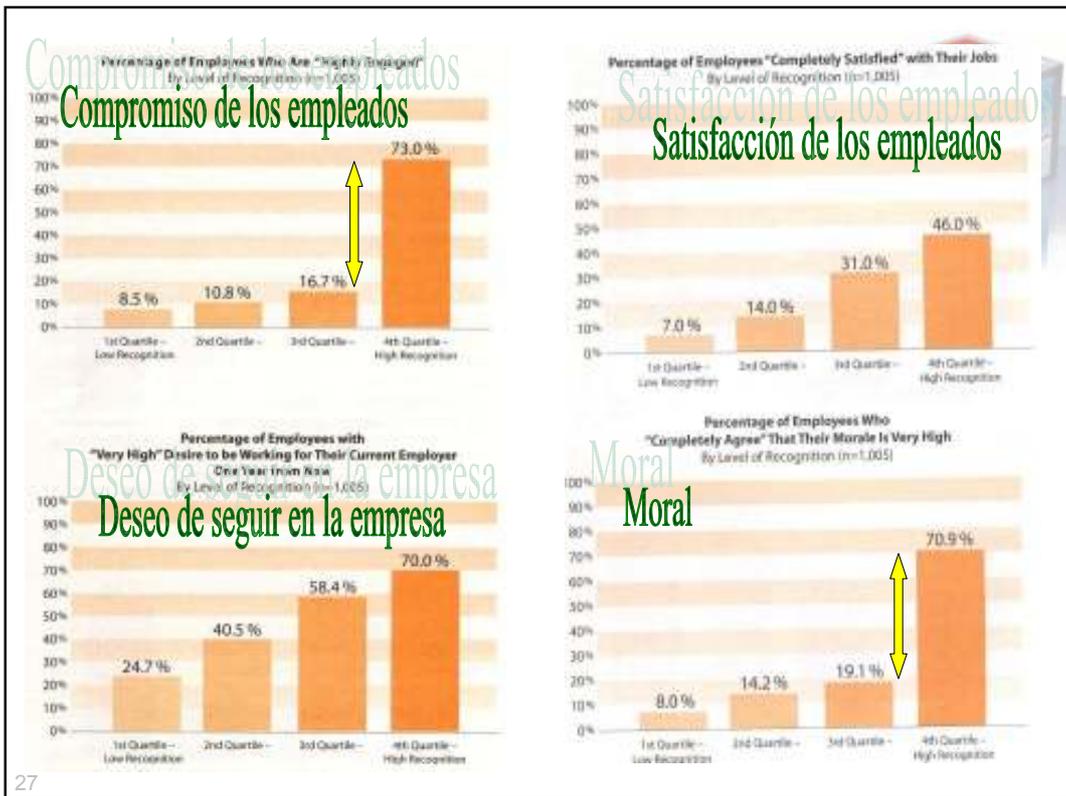
25

## Resultados adicionales (2006)

**HealthStream<sup>®</sup> Research**  
Insight Into Action

- ↪ *Un estudio de 1005 personas de los EEUU en todas las industrias, incluyendo alta tecnología, fabricación, automóvil, transportes, energía, construcción, medios, gobierno, banca, educación, servicios, fármacos, finanzas,..(error  $\pm 5\%$  con nivel de confianza del 95%).*
- ↪ *Se emplea un "índice de reconocimiento" relacionado con tres preguntas del cuestionario (mi jefe hace un buen trabajo en reconocer mis contribuciones; he recibido recientemente muestras de aprecio por mi trabajo; mi jefe reconoce la excelencia).*

26



27

*¿Niveles en la cultura y su importancia?*



28

## Definición de Cultura

*Conjunto de hipótesis básicas, inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo a medida que aprende a resolver sus problemas de adaptación externa (supervivencia) y de integración interna (como permanecer juntos) que ha evolucionado con el tiempo y se transmite de una generación a otra.*



Edgar H. Schein

29

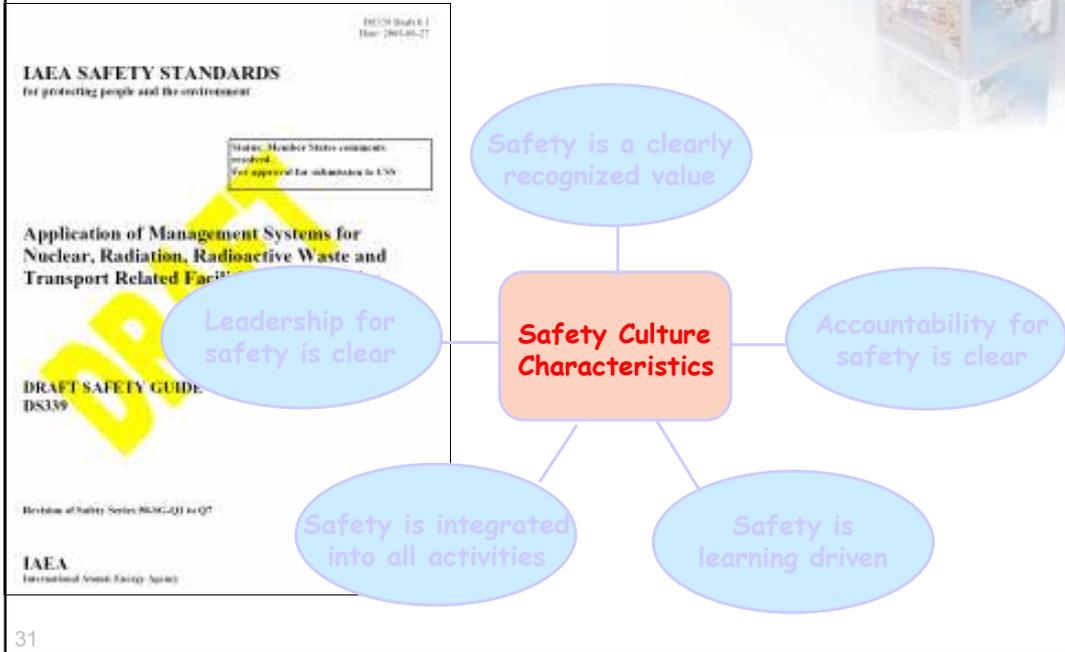
## Definición de Cultura de Seguridad

*Conjunto de **características y actitudes** en las organizaciones y en los individuos que aseguren que, como **prioridad fundamental**, las cuestiones de **seguridad** reciben la atención que merecen **en razón de su importancia**.*

INSAG 4.

30

## Características del OIEA (DS 339)



31

## Otra definición de Cultura de Seguridad

**Cultura de Seguridad: Los valores y comportamientos de una organización – modelados por sus líderes e internalizados por sus miembros – que sirven para que la seguridad sea la prioridad fundamental.**

INPO, 2004

32

## Lo visible e invisible de la cultura



Definición de Cultura Organizativa.  
Elementos y su interacción.  
Edgar H. SCHEIN (1985)



Edgar H. Schein



Lo que se ve, las estructuras organizativas visibles, los procesos, la forma de relacionarse de las personas de la organización.

Los valores que dicen utilizar las personas de la organización: integridad, trabajo en equipo, orientación al cliente, calidad, etc.

Modelos mentales, creencias compartidas que al haber sido empleadas han hecho que la organización haya tenido éxito. Pueden haber dejado de ser conscientes.

34

Definición de Cultura Organizativa.  
Elementos y su interacción



La cultura existe a varios niveles y tenemos que entender y gestionar los niveles más profundos.

Según se va aprendiendo lo que tiene éxito, se desarrollan creencias y supuestos que eventualmente se vuelven inconscientes y se convierten en reglas tácitas de cómo hacer las cosas, como pensar o como sentir.

Lo que realmente genera la cultura, su esencia, son los supuestos básicos tácitos compartidos en los que se basa el comportamiento diario de las personas.

La cultura da sentido a las personas y hace que su trabajo sea predecible. Las perspectivas de cambio de cultura generan ansiedad y resistencia al cambio.

35

Definición de Cultura Organizativa.  
Elementos y su interacción

Los líderes cambian la cultura al establecer nuevas creencias y actuar fielmente de acuerdo a las mismas en los niveles superiores de la cultura.



Los trabajadores observan inicialmente la cultura desde arriba pero, en base a las acciones de los líderes, concluyen sobre cuales son realmente las creencias profundas de los líderes.

36

## *Ejemplos de dos tipos opuestos de creencias*



<b>Las instalaciones son totalmente seguras</b>	<b>La seguridad se consigue con esfuerzo cada día.</b>
<b>Los requisitos de seguridad son exagerados</b>	<b>Los requisitos de seguridad son necesarios.</b>
<b>Nunca nos ha pasado nada. Somos macanudos.</b>	<b>No confiarse. Aprender de otros. Buscar excelencia</b>
<b>Existen unos márgenes de seguridad amplísimos.</b>	<b>Hay degradaciones latentes (no conocidas).</b>
<b>Tenemos un completo dominio de la tecnología.</b>	<b>Hay que aprender de forma continua.</b>
<b>Es suficiente cumplir la normativa.</b>	<b>El cumplimiento de la normativa es el mínimo, pero no suficiente.</b>

37

## *Ejemplos de dos tipos opuestos de creencias*



<b>El regulador exagera. Hay que conseguir "rebajas".</b>	<b>Trabajaremos con rigor para ganar la confianza del regulador.</b>
<b>Hay que buscar culpables de los errores.</b>	<b>Error (no intencionado) = oportunidad de aprendizaje.</b>
<b>Al personal solo le interesa el dinero.</b>	<b>El personal es el principal activo para la seguridad.</b>
<b>Somos unas víctimas de la sociedad.</b>	<b>Reduciendo incidencias reducimos las críticas.</b>
<b>La rentabilidad es lo primero.</b>	<b>Sin adecuada seguridad se va a la bancarrota.</b>
<b>No vale la pena invertir a largo plazo.</b>	<b>Visión de seguridad a largo plazo.</b>

38

## *Ejemplos de dos tipos opuestos de creencias*

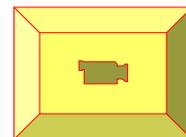


¡"Eso" no puede pasarnos a nosotros!. ¡No aplica!	Puede ocurrir aquí.
Esta dentro de lo requerido formalmente..	Se puede poner la instalación y las personas en riesgo dentro de lo requerido.
No necesitamos competencias en aspectos socio-técnicos.	Esas competencias son vitales para la seguridad.
La atención a los aspectos socio-técnicos resta atención a la tecnología.	No se puede gestionar bien la tecnología sin gestionar bien los aspectos socio-técnicos.
El desarrollo de las personas solo precisa de acciones formativas	Es necesario un liderazgo motivador.
No se pueden gestionar los valores y creencias de seguridad.	Los líderes pueden y deben hacerlo.

39

## **Ejercicio de atención.**

¿cuántas veces un jugador con camiseta blanca recibe el balón de un jugador con camiseta blanca?.



40

*Para mejorar:  
¿Hacen falta  
nuevas  
competencias?*



41

*Tres funciones clave de un líder/directivo en  
relación con los comportamientos de las personas*

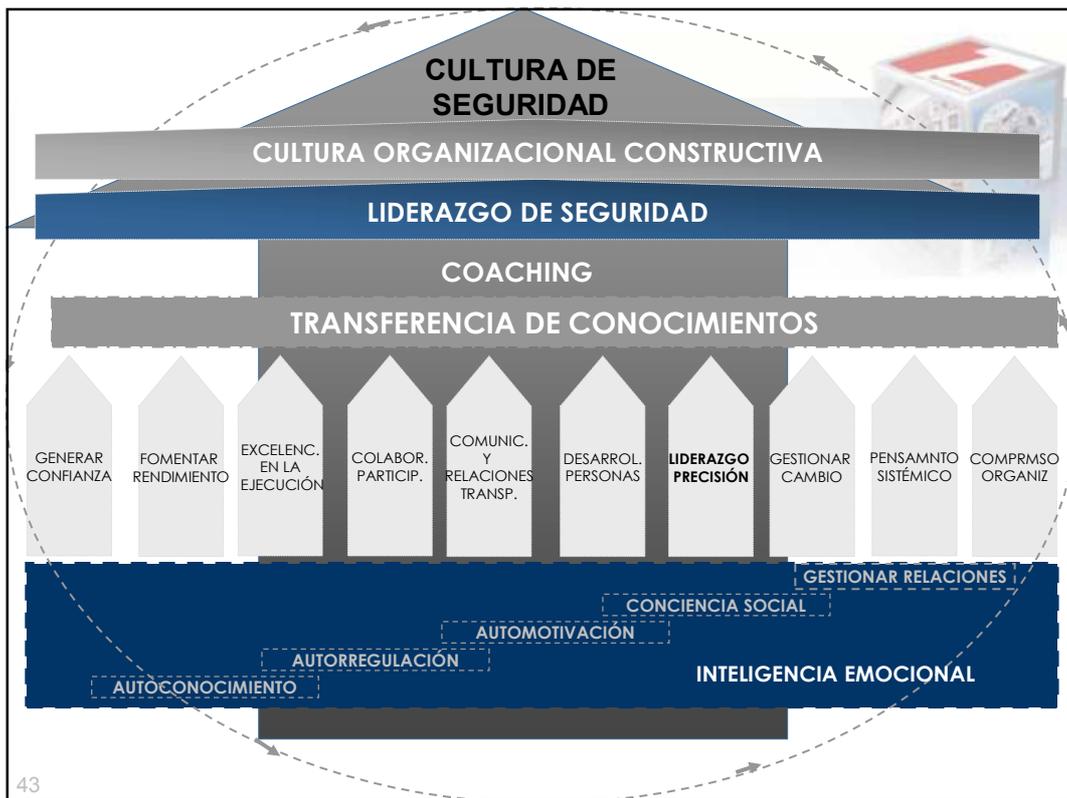
*Reforzar positivamente los  
comportamientos adecuados para la  
Seguridad Nuclear y Protección  
Radiológica.*

*Hacer "coaching" de aquellos  
comportamientos que no cumplen las  
expectativas.*

*Corregir comportamientos que son inaceptables.*



42



## *Principios Fundamentales de Seguridad del OIEA*

### *Principio 3: Liderazgo y Gestión para la Seguridad*

- *La seguridad se debe conseguir y mantener mediante un sistema de gestión **efectivo**.*
- *Este sistema tiene que **integrar** todos los elementos del sistema de gestión.*
- *Debe reconocer las interacciones de las **personas**, con la **tecnología** y con las **organizaciones**.*
- *El sistema de gestión también debe garantizar la promoción de una **cultura de seguridad**.*

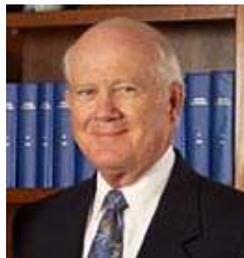
## Competencias clave.



45

## Reconocimiento / Refuerzo.

Todos los *resultados*  
de una organización  
se deben a *comportamientos*  
de las personas



Aubrey Daniels  
"Business is Behavior".

46

**Reconocimiento / Refuerzo.**  
**ADI** ACCELERATING HUMAN PERFORMANCE™

**¿Quién realiza el comportamiento?**

- Persona consigue algo que quiere → Refuerzo Positivo (R+)
- Persona evita / escapa de algo que no quiere → Refuerzo Negativo (R-)
- Persona consigue algo que no quiere → Castigo (P+)
- Persona pierde algo que quiere y tiene → Pena (P-)
- Persona no obtiene algo que esperaba → Extinción (E)

**¿Cuál es la conducta?**

Ha aumentado la frecuencia de la conducta?

- Si → Refuerzo Positivo (R+)
- No → Refuerzo Negativo (R-)

**PIC NIC**

Más Poderoso → Menos Poderoso

**Tipo**

- Positivo
- Negativo

**Momento**

- Inmediato
- Futuro

**Probabilidad**

- Cierto
- No cierto (Uncertain)

**Hay una ley sencilla del comportamiento humano**

**curva "Querer hacer"**

Actuación

Actuación Discrecional

REQUISITOS MÍNIMOS

**curva "Tener que hacer"**

A lo largo del Tiempo...

**MODELO ABC**

Antecedentes → Comportamientos (Behavior) → Consecuencias

20%

80%

47

**Reconocimiento / Refuerzo.**

**¿Tipos de refuerzos?**

**Sociales:**

“Reconocimiento / Aprecio del trabajo bien hecho”. Tiene que ser *específico, merecido, inmediato, personal, sincero, variado y frecuente.*

**Tangibles:**

“Recompensas”. Tienen que estar relacionados con logros (metas) y siempre acompañados de un refuerzo social.

**Los más importantes**

48

# Inteligencia Emocional

Según Goleman y Boyatzis, que se han ocupado de aplicar el concepto genérico al trabajo práctico de las empresas, la inteligencia emocional es la capacidad para conocer nuestras propias emociones, las de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones con los demás y con nosotros mismos.

*Existen abundantes resultados de proyectos de investigación que muestran que un buen nivel de competencia en inteligencia emocional tiene un efecto cuatro veces mayor en los resultados de un directivo, a largo plazo, que la inteligencia abstracta o la formación especializada. A diferencia de la inteligencia abstracta la inteligencia emocional puede desarrollarse por medio de formación, pero sobre todo por medio de una aplicación práctica sistemática.*

49

## Aprender a desarrollar la Inteligencia Emocional

Mediante el siguiente proceso:



50

## *El líder - coach*

- ↪ *La diferencia fundamental entre la mera gestión (dirigir y controlar) es que en esta se le dice a las personas lo que tienen que hacer o no hacer.*
- ↪ *En el coaching se ayuda a los colaboradores a ser conscientes de la necesidad de cambiar y a asumir la responsabilidad personal de cambiar.*
- ↪ *El reto del coaching es conseguir el máximo desarrollo profesional de cada persona de la empresa para que su trabajo sea una oportunidad para el despliegue de sus capacidades.*
- ↪ *La clave está en poner nuestro empeño en sacar lo mejor de nosotros mismos y de las personas que nos rodean y no en evitar lo malo.*



51

*¡ Es muy  
difícil !*



52

*¿Es tan difícil conseguir los comportamientos necesarios?*



**Delancey  
Street  
Foundation**



**Institute for  
Health Care  
Improvement**

53

*¿Cómo se  
evalúa la  
cultura?*

54

## Evaluación de la Cultura Organizativa.



Existen instrumentos como el “Organizational Culture Inventory (OCI) de Human Synergistics Int. que permiten comprender la cultura actual y determinar cual es la cultura ideal a la que se debe aspirar.

55

## OCI

2 dimensiones subyacentes  
3 estilos de cultura

CONSTRUCTIVO

Satisfacción

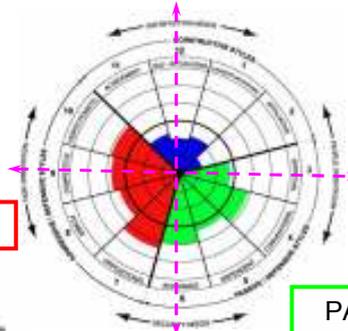
Necesidades de orden superior

Orientación Tarea

Orientación Personas

Cordialidad y Apoyo

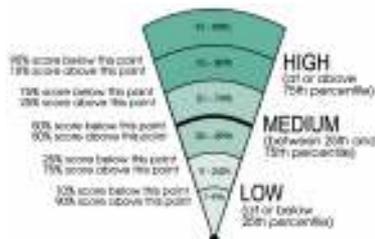
AGRESIVO-DEFENSIVO



PASIVO-DEFENSIVO

Seguridad

Necesidades básicas



Cooke & Szumal, 2000

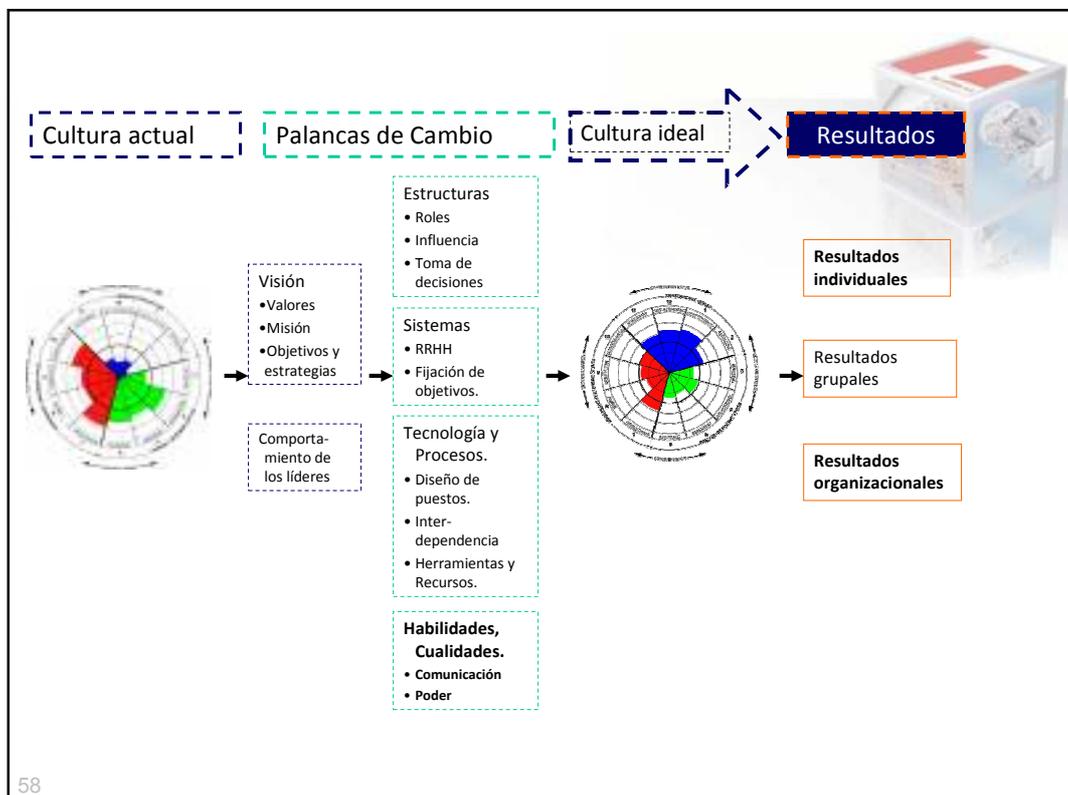
56

## Palancas de cambio de la Cultura Organizativa.



↪ *Existen Procesos de Transformación Cultural que actúan sobre las “palancas” que permiten avanzar hacia culturas más constructivas y menos pasivas.*

57



58

## *Cultura de Seguridad y Protección Radiológica.*



***La Cultura de Seguridad es un subconjunto de la Cultura Organizativa y depende fuertemente de ésta.***

59

## *Evaluación de la Cultura de Seguridad y Protección Radiológica.*



↳ *Dados los diferentes niveles de la cultura y la necesidad de tener una visión integrada se utilizan, de forma conjunta, diferentes técnicas de evaluación:*

- ▷ *Entrevistas.*
- ▷ *Observaciones de comportamientos.*
- ▷ *Encuestas.*
- ▷ *Análisis de sucesos.*
- ▷ *Otros análisis documentales.*

↳ *La evaluación se hace frente a los principios o atributos de la Cultura de Seguridad y PR.*

60

## Resumen



61

## Resumen

- ↪ *La Cultura tiene un impacto significativo en los resultados de seguridad, protección radiológica, fiabilidad y efectividad.*
- ↪ *Las mejoras en la Cultura requieren actuar sobre diversas palancas, la más importante el liderazgo.*
- ↪ *Dentro del liderazgo hay nuevas competencias clave.*
- ↪ *Aunque parece un “intangibles” la cultura se puede evaluar de forma eficaz.*



62



Muchas  
gracias