

Organiza:

CSOA
CORPORACIÓN DE SALUD
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,
experiencia y empatía
en un mundo
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

Transformación cultural – Cuando la estrategia se basa en la Ergonomía Organizacional

Federico Ferreira Resende

Arquitecto - Doctor en Ciencias de la Salud.

Universidad Católica del Uruguay

Pindo 004 Ciudad de la Costa – Canelones / Uruguay, +598 95 651951

alvaro.ferreira@ucu.edu.uy

Resumen

El presente trabajo describe el proceso de transformación cultural diseñado para AmSpec LATAM, con el objetivo de integrar sistemas, procesos y prácticas operativas en 20 países de la región. La intervención tuvo un enfoque de ergonomía organizacional, orientado a analizar procesos, actividades y tareas, y a rediseñar responsabilidades, flujos y procedimientos con criterios de similitud y requisitos más restrictivos por proceso.

Para el cumplimiento de los objetivos impuestos se trabajó en base a mapeos de procesos por país, inventarios de tareas y responsabilidades, revisión normativa local y entrevistas semiestructuradas con mandos operativos y líderes locales. Las técnicas metodológicas incluyeron agrupación por similitudes, priorización de buenas prácticas regionales, talleres participativos y programas de capacitación para referentes locales.

Finalmente, la propuesta tenía como fin la generación de estándares regionales basados en requisitos restrictivos por proceso, nuevos procedimientos y flujos de trabajo, un plan de gestión del cambio y un programa de formación en liderazgo, comunicación y SSO. La experiencia evidencia que la ergonomía organizacional funciona como puente técnico-humano para facilitar la estandarización respetando la diversidad local, transformando resistencia en corresponsabilidad y consolidando una cultura regional de mejora continua (1,2,3,4).



www.corporacionsoa.co
info@corporacionsoa.co

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117
Medellín Colombia.



Organiza:

CSOA
CORPORACIÓN DE SALUD
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,
experiencia y empatía
en un mundo
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

Palabras clave

Bienestar laboral; ergonomía organizacional; gestión del cambio; liderazgo; procesos; transformación cultural

Abstract

The present work describes the cultural transformation process designed for AmSpec LATAM, aimed at integrating systems, processes, and operational practices across 20 countries in the region. The intervention adopted an organizational ergonomics approach, focused on analyzing processes, activities, and tasks, and redesigning responsibilities, workflows, and procedures based on similarity criteria and more restrictive process requirements.

To achieve the established objectives, the work was carried out through country-level process mapping, task and responsibility inventories, local regulatory reviews, and semi-structured interviews with operational managers and local leaders. The methodological techniques included similarity grouping, prioritization of regional best practices, participatory workshops, and training programs for local representatives.

Finally, the proposal aimed to develop regional standards based on restrictive process requirements, new procedures and workflows, a change management plan, and a leadership, communication, and OHS training program. This experience demonstrates that organizational ergonomics functions as a technical-human bridge, facilitating standardization while respecting local diversity, transforming resistance into co-responsibility, and consolidating a regional culture of continuous improvement (1,2,3,4).

Keywords

change management; cultural transformation; leadership; organizational ergonomics; processes; workplace wellbeing

Introducción



www.corporacionsoa.co
info@corporacionsoa.co

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117
Medellín Colombia.



La integración de empresas multinacionales en contextos regionales heterogéneos plantea desafíos organizacionales, técnicos y culturales que requieren metodologías capaces de gestionar estrategias globales en una práctica locales. En el caso de AmSpec LATAM, con la expansión de la empresa en Latinoamérica y la adquisición de una empresa regional impulsó la necesidad de armonizar la gestión administrativa, pero por sobre todo operacional/técnica en 20 países con marcos legales, tradiciones operativas y perfiles culturales diversos. En este contexto, a través de la ergonomía organizacional se consolidó un enfoque idóneo para abordar simultáneamente los factores humanos, estructurales y culturales de la organización (5,6).

La gestión del cambio en procesos de fusión y adquisición resalta la importancia de diagnósticos situados, participación local y liderazgo distribuido (7,8). Luego del fracaso de modelos impuestos desde estructuras corporativas centrales, se optó por una aproximación que priorizara la participación, el mapeo de procesos reales y la construcción compartida de estándares, alineando la visión global con la identidad regional (9).

El objetivo del presente trabajo es documentar el proceso metodológico implementado, describir los resultados alcanzados y ser un marco de reflexión sobre los aportes de la ergonomía organizacional como herramienta de transformación cultural sostenible, capaz de integrar dimensiones técnicas, humanas y simbólicas en organizaciones complejas (10).

Materiales y Métodos

Se aplicó un enfoque mixto de diagnóstico ergonómico, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas (11):

- Mapeo de procesos y actividades por país (workflow, entregables, responsables).
- Inventario de tareas y responsabilidades por rol y proceso.
- Revisión normativa y de requisitos legales en cada país.
- Entrevistas semiestructuradas con directivos, gerentes y coordinadores.



- Talleres participativos de agrupación por similitud de procesos y prácticas.
- Priorización mediante criterios de criticidad operativa, cumplimiento y factibilidad.
- Formación de líderes locales en liderazgo, comunicación y SSO.

Los datos fueron integrados en matrices de análisis y fichas comparativas. El procesamiento permitió identificar patrones de equivalencia, brechas de gestión y oportunidades de estandarización respetuosa (12).

Resultados

Los principales resultados obtenidos fueron:

- Mapeo integral de procesos regionales, identificando convergencias y divergencias operativas.
- Agrupación por similitud de procesos, tareas y actividades, facilitando la construcción de estándares comunes.
- Definición de requisitos más restrictivos como buenas prácticas mínimas regionales.
- Rediseño de responsabilidades, autoridad y flujos de trabajo coherentes con la estructura disponible en la región.
- Plan de gestión del cambio con análisis de riesgos organizacionales y recursos asociados.
- Programa “de buenas practicas”, con líderes locales formados en su implementación

El resultado intangible más relevante fue la creación de una cultura de corresponsabilidad, donde la estandarización se percibió como una mejora del trabajo y no como pérdida de autonomía (13,14).

Discusión

La experiencia confirma que la ergonomía organizacional es una herramienta eficaz para vincular procesos técnicos con dinámicas humanas en entornos multinacionales (15). Entre los principales desafíos estuvieron la heterogeneidad legal y la resistencia institucional ligada a prácticas históricas; convertir estas resistencias en corresponsabilidad



requirió un enfoque participativo basado en un estudio pormenorizados de los procesos de trabajo dividiéndolos en tareas y actividades similares lo que permitió el involucramiento de todas las partes. Este enfoque permitió transformar la diversidad en fortaleza, favoreciendo el aprendizaje colectivo y la sostenibilidad de los cambios.

Entre las ventajas se destacan la adopción de estándares basados en evidencia operativa, la alineación cultural y la mejora de la comunicación interna. Las principales limitaciones fueron la escasa disponibilidad de indicadores cuantitativos y la heterogeneidad en la madurez de los sistemas locales (16). Futuras investigaciones deberían incorporar métricas longitudinales de desempeño y seguridad, y explorar cómo los enfoques ergonómicos pueden fortalecer la integración cultural en corporaciones globales (17,18).

Bibliografía

Wilson JR. Organizational ergonomics: The science of work organization. *Ergonomics*. 2014;57(1):1-23.

Carayon P. Human factors and ergonomics in health care and patient safety. *CRC Press*; 2011.

Dul J, Bruder R, Buckle P, Carayon P, Falzon P, Marras WS, et al. A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession. *Ergonomics*. 2012;55(4):377-95.

Stanton NA, Hedge A, Brookhuis K, Salas E, Hendrick HW. *Handbook of Human Factors and Ergonomics Methods*. CRC Press; 2004.

Falzon P. *Constructive Ergonomics*. CRC Press; 2014.

Clegg CW. Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*. 2000;31(5):463-77.

Kotter JP. *Leading Change*. Harvard Business Press; 1996.

Schein EH. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley; 2017.

Reason J. *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate; 1997.

Vicente KJ. *The Human Factor: Revolutionizing the Way People Live with Technology*. Routledge; 2004.

Dul J, Neumann WP. Ergonomics contributions to company strategies. *Applied Ergonomics*. 2009;40(4):745-52.



Organiza:

CSOA
CORPORACIÓN DE SALUD
OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

31 SEMANA de la SALUD OCUPACIONAL

Aprendizaje,
experiencia y empatía
en un mundo
intergeneracional

29, 30 y 31 de octubre 2025 Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

Carayon P, Hancock P. Human factors and ergonomics systems approach to healthcare quality and patient safety. *Applied Ergonomics*. 2020;87:103111.

Weick KE, Sutcliffe KM. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Wiley; 2015.

Dekker S. *Drift into Failure: From Hunting Broken Components to Understanding Complex Systems*. CRC Press; 2011.

Hendrick HW, Kleiner BM. *Macroergonomics: Theory, Methods, and Applications*. CRC Press; 2002.

Nielsen K, Randall R. Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2013;22(5):601–17.

Totterdill P, Exton R. Defining workplace innovation: The fifth element of the knowledge economy. *European Journal of Workplace Innovation*. 2014;1(1):1–23.

Neumann WP, Dul J. Human factors: spanning the gap between OM and HRM. *International Journal of Operations & Production Management*. 2010;30(9):923–50.



www.corporacionsoa.co
info@corporacionsoa.co

Cra 80 N° 48 B - 14 / Oficina 602 / Ed. Porto Verde
PBX (+57 4)2600011 - Cel: 3206871117
Medellín Colombia.

