

# Rendimiento humano y organizacional: considera seguridad de otra manera

Esta fuente de información es parte del proyecto de SAIF para líderes, el cual tiene la intención de ayudar a empleadores y líderes de organizaciones a establecer una cultura de seguridad sólida y sustentable usando conceptos y estrategias basados en estudios e investigaciones.

“La estrategia *HOP* incluye nuestras conversaciones, la manera que nos tratamos uno a otro, cómo prestamos atención y aprendemos de los que realizan el trabajo y la valoración del conocimiento detallado de los procedimientos operativos. Se trata de mejor colaboración”.

- Bob Edwards,  
entrenador de *HOP*

El rendimiento humano y organizacional (*HOP*) es una estrategia basada en ciencias para revisar errores y así podremos enfrentarlos más eficazmente. Desarrolla entendimiento de cómo los seres humanos desempeñamos y creamos sistemas que son más tolerantes a errores.

## Empecemos con una historia

Un operador estaba usando una exprimidora de 80 toneladas fabricada por Komatsu cuando ésta quedó trabada. Una arandela de metal estaba trabando el agujero (*chute*), así que el operador le pidió a otro operador que se acercara y ayudara a identificar y resolver el problema. El operador creía que la máquina estaba apagada. En realidad, él y su compañero de trabajo habían apagado la exprimidora, pero la entrada todavía tenía energía neumática. Él no era un trabajador autorizado para cerrar y etiquetar (*lockout/tagout*), ni tampoco tenía entrenamiento para cerrar y etiquetar. La compañía no tenía procedimientos específicos para cerrar y etiquetar con seguridad la máquina exprimidora de 80 toneladas fabricada por Komatsu.

Mientras su compañero de trabajo buscaba la causa, el operador de la exprimidora tocó la arandela trabada con su dedo índice de la mano derecha. Esto causó el producto bajar dos pulgadas más, lo cual le amputó su dedo desde el primer nudillo.

## Cómo puede ayudar la estrategia de rendimiento humano y organizacional

En este caso, es irresistible señalar el error humano como la causa del accidente. ¿Qué no fue el trabajador quien tocó la arandela? Pero esto es realmente un gran ejemplo de cómo los principios de la estrategia *HOP* nos ayudan diversamente durante el incidente. Estos son los cinco factores de la estrategia *HOP*, según Todd Conklin:

- 1. Todos cometemos errores:** es una característica normal del ser humano. Cuando diseñamos sistemas que pueden contener errores, estos previenen lesiones.
- 2. Culpar a alguien no compone nada:** aunque los líderes ya saben del estado corrosivo de culpar a alguien, todavía es una reacción común en los incidentes laborales.
- 3. El contexto dirige el comportamiento:** es decir las circunstancias que forman la configuración de una situación, por ejemplo, fatiga, las demandas de producción, o el equipo descompuesto. Cada lesión laboral tiene varias circunstancias que provocan el comportamiento que ocasiona la lesión.
- 4. El aprendizaje y mejoría son fundamentales:** la idea es analizar las lesiones laborales para prevenir que sucedan otra vez, pero muchas

organizaciones tienen las mismas lesiones continuamente.

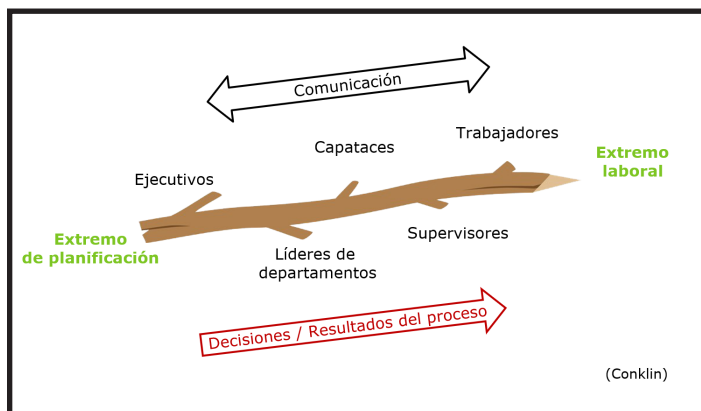
### 5. Cómo pueden los líderes reaccionar a los fracasos:

¿qué pasa en tu organización cuando algo malo sucede? ¿Es el fracaso oportunidad o precursor de la reorganización?

En este caso, el trabajador cometió un error, pero lo hizo bajo el contexto laboral. Él pensaba que la máquina estaba apagada cuando tocó la arandela y no estaba entrenado para saber que todavía había energía almacenada. ¿Podemos aprender algo de este incidente? Aquí tenemos dos factores más en la estrategia HOP:

### Dónde se realiza el trabajo

Específicamente dónde y cuándo el trabajo diario se realiza. Con frecuencia es el área de mayor riesgo, donde los trabajadores tienen mayor probabilidad de lesionarse. Los trabajadores son los que sufren más y tienen la menor influencia sobre sus tareas laborales.



El concepto es útil para la estrategia HOP porque cuando los trabajadores participan en el proceso de planificación del trabajo, se previenen lesiones de gran manera. ¿Nadie mejor que los trabajadores que realizan las tareas para idear mejores soluciones?

### Línea negra / Línea azul

El modelo de "Línea negra/ Línea azul" es una manera buena para ver cómo se realiza el trabajo en el lado filoso de la espada. La línea negra representa el plan del trabajo, si todo sale perfectamente. Pero no trabajamos en un mundo perfecto. Trabajamos donde tomamos decisiones

todos los días para modificar el plan cuando algo cambia. La línea azul representa la manera real de hacer las cosas. La línea roja representa la posibilidad de una lesión. ¿Qué pasa cuando un trabajador modifica el trabajo y se encuentra con la línea roja? Hay una lesión.

El concepto es útil para la estrategia HOP porque debemos considerar cómo se realiza el trabajo en lugar de desarrollar reglamentos de cómo se debería realizar. El desarrollo de sistemas que pueden prevenir lesiones cuando las cosas no salen de acuerdo con el plan es un pilar fundamental de la estrategia HOP.



### Conclusión

Cuando hay lesiones, y las habrá, deberíamos evitar culpar al trabajador lesionado. Es mejor manejar los procesos laborales para que sea difícil lesionarse y mucho más fácil trabajar con seguridad. Sobre todo, podemos aprender de cada incidente e incluir a los trabajadores para generar ideas. Un factor clave de la estrategia HOP es considerar a los trabajadores como "las personas que solucionan problemas" lo cual puede reducir lesiones y aumentar la participación de trabajadores.

### Ideas de actividades

- Habla de diferente manera sobre la seguridad y los conceptos de la estrategia HOP. ¿Hay algo que haces bien? ¿Cómo puedes adoptar estos conceptos en tu organización?
- Mira la película de Sidney Dekker, *Safety Differently* (disponible gratis en el canal YouTube: [youtube.com/watch?v=moh4QN4IAPg](https://www.youtube.com/watch?v=moh4QN4IAPg), 30 minutos). ¿Cuál es tu opinión del video? ¿Tu organización podría usar algunas de estas ideas para desarrollar un lugar de trabajo más seguro?
- Lee este artículo, *A short Introduction to Human and Organizational Performance (HOP) and Learning Teams* <https://bit.ly/3jmBYPU>. ¿Conocen estas ideas en tu organización?