

Desempeño humano y organizacional: Un sendero a la mejora para todas las organizaciones



Introducción

Como resultado de iniciativas de mejora de seguridad tradicional, muchas empresas han logrado reducciones significativas en la cantidad total y frecuencia de lesiones y enfermedades en sus organizaciones. Sin embargo, a pesar de sus mejores esfuerzos, esta tendencia en significativo descenso en el total de lesiones y enfermedades no se extendió a los casos más graves de esos problemas.

Las lesiones y enfermedades fatales y graves (FSII) siguieron estables o tuvieron solo ligeras reducciones en el mismo período en que los números totales experimentaron descensos importantes. Esta tendencia llevó a la búsqueda de abordajes novedosos para seguridad y salud, y en muchas empresas condujo al inicio de su experiencia por el camino del Desempeño humano y organizacional (HOP).

Es interesante que HOP no sea una disciplina de seguridad y salud. Se trata de una filosofía operativa que combina la ingeniería de factores humanos con psicología organizativa y conduce a sitios de trabajo mejores, más eficientes, más resilientes y más seguros, en los que tanto empleados como directivos se involucran y cada uno valora al otro, y la organización también los valora.

La meta de este artículo es presentarle HOP, encender en cada uno el deseo de saber más al respecto y motivarlos a comenzar su propia experiencia HOP personal y organizativa.

¿Qué es el Desempeño humano y organizacional (HOP)?

Muchas personas han sugerido que "HOP" es solo una forma elaborada de referirse a un programa diseñado para administrar el error humano, y en el mejor de los casos eliminarlo. Es verdad que uno de los principios esenciales de HOP es reconocer que el error es parte de la condición humana; sin embargo, este no es un programa para manejar el error humano. HOP es una filosofía operativa que proporciona una forma nueva de mirar el trabajo, a las personas y los sistemas con los que las personas logran que se haga el trabajo.

HOP es una filosofía operativa que reconoce que el error es parte de la condición humana y los procesos y sistemas de una organización influyen en gran medida en las decisiones, elecciones y acciones de los empleados y, en consecuencia, su probabilidad de desempeñarse con éxito en el trabajo, es decir, trabajo terminado a tiempo, dentro del presupuesto, de manera segura y con el logro de la calidad deseada.

¿Por qué HOP?

HOP permite a las organizaciones mejorar el acceso al poder de su gente y, con el tiempo, realizar sistemas y procesos más eficaces, sustentables y resilientes. Como ya se mencionó, muchas organizaciones comienzan su experiencia HOP para abordar lesiones y enfermedades fatales y graves (FSII) ya que es un componente esencial de la prevención de ellas. Sin embargo, los beneficios del HOP no se limitan a la seguridad y la salud. Como se enfoca en mejorar los procesos y sistemas organizativos con una comprensión de que los seres humanos son falibles, las organizaciones son más capaces de reconocer, entender y abordar el riesgo.

Como resultado, las organizaciones que implementan HOP ven mejoras significativas en el involucramiento de empleados, la calidad del trabajo y la confiabilidad del sistema, además del desempeño con seguridad y salud, y lograr niveles de excelencia operativa general nunca antes logrados. Cuanto más amplia sea la integración de HOP (salud y seguridad, medio ambiente, ingeniería, calidad, finanzas, etc.), más amplios y más grandes serán los beneficios.

¿Quién debería implementar HOP?

No importa lo maduros o inmaduros que sean los programas de seguridad y salud de su organización, ni el tamaño que esta tenga, su industria ni dónde se ubica, es el momento justo para comenzar su experiencia HOP. No hay criterios calificadoros que deban cumplirse antes de iniciar.



Como HOP es una filosofía operativa, se reunirá con usted y su organización donde quiera que estén hoy. Cada organización obtendrá beneficios por implementar HOP ya mismo.

Seis principios clave de HOP

Los siguientes seis principios brindan las bases para entender y desplegar HOP.

1. Todos nos equivocamos. El error es parte de la condición humana. *Todos* cometemos errores, incluso los mejores empleados, los más brillantes y más trabajadores. El error no es una elección: un empleado no “elige” equivocarse. También es importante reconocer que no todos los errores y equivocaciones tienen consecuencias negativas. Sin embargo, aun cuando las tengan, no debemos tratarlos como violaciones, ya que eso implicaría que se hizo una elección consciente que requiere un castigo o una sanción.

2. Los empleados son maestros en la resolución adaptable de problemas.

En un mundo ideal, las instrucciones de trabajo representarían en forma completa y precisa el trabajo que se pide a los empleados que realicen. Sin embargo, no solo esto no es siempre cierto: **NUNCA** es cierto. Las instrucciones de trabajo nunca son 100% completas y precisas. Más aún, la forma en que los gerentes y directivos lo planifican y conciben nunca coincide en su totalidad con la forma en que en verdad se hace el trabajo. (Sí, dije ¡NUNCA!)

Esto es así, no porque los trabajadores se desvían sin necesidad y en forma inapropiada de las instrucciones, sino porque la única forma de que el trabajo se haga con éxito y cumpla las expectativas de la organización y los directivos es ADAPTARSE a la tarea que se les encarga cada día.

Si los trabajadores se detuvieran cada vez que enfrentan una situación que difiere del plan laboral o las instrucciones, muy poco trabajo se haría jamás. Se paga a los trabajadores para que hagan el trabajo, y son sorprendentes para resolver problemas y hallar formas de adaptarse: ajustar, afinar, modificar, alterar, revisar, enmendar o perfeccionar, a fin de que la labor que enfrentan cada día termine hecha en forma exitosa. Esta verdad no es buena ni mala, positiva ni negativa: es solo una realidad.

3. El contexto impulsa las acciones, las conductas y las decisiones de los empleados. En esta afirmación, el contexto se refiere a los procesos organizativos, expectativas, valores, incentivos, metas, herramientas, recursos, condiciones del sitio de trabajo, capacitación, mentalidad y cultura. Es una compilación del entorno laboral total según lo experimentan los empleados en el momento y lugar en que realizan sus tareas.

El contexto cambia constantemente, a veces con sutileza y otras con rapidez y en forma significativa. El contexto en el que operan no solo influye las acciones, conductas y decisiones de la gente, sino que las impulsa. Existe un concepto llamado “racionalidad local”, según el cual las personas hacen cosas que tienen sentido para ellas en ese momento, en las circunstancias y el contexto presentes, y con la información que tienen disponibles: si no, no las harían.

4. Respuesta de los directivos a cuestiones de fallas.

Cuando ocurre algo “malo” en su organización, como una lesión, un defecto de calidad que impacta en miles de dólares el inventario, o una emisión al medio ambiente, ¿cómo responden sus directivos? La respuesta de ellos a los sucesos de hoy influirán en el futuro si se comparten con la organización eventos, cuasi accidentes e incluso ideas de mejoras, y cómo se comparten y cuáles de ellos. Una respuesta punitiva de los directivos no solo limitará las comunicaciones sobre los acontecimientos actuales, sino que es probable que obstaculicen comunicaciones y notificaciones de eventos y fallas futuras.

La respuesta de un directivo incluye las palabras, acciones e incluso el lenguaje corporal exhibido cuando responde a una falla y habla de ella. Los empleados pueden incluso comenzar a informar solo los acontecimientos que se habrían descubierto por otros medios, como un accidente de un montacargas en el que se abolla el camión o un evento del que son testigos otros empleados. En esta cultura de respuesta de “delito y castigo”, la organización intenta hallar a quién culpar, y con rapidez aplica una sanción.

En una cultura de respuesta de “diagnosticar y tratar”, los directivos no apresurarán un juicio y se tomarán el tiempo para saber sobre el suceso, escuchar a los equipos de trabajo y preguntar sobre las fortalezas, debilidades y oportunidades para mejora existentes en los sistemas de la organización. En esta cultura, cada falla se percibe como una oportunidad para que la organización aprenda y mejore, y las que no derivan en consecuencias importantes se ven en realidad como un regalo.

5. Culpar a alguien no soluciona nada. Echar culpas es el enemigo de la mejora. Se silencia la comunicación, se corta el acceso a la información, se impide el aprendizaje y se reprimen los esfuerzos de mejora. Todd Conklin, uno de los líderes de pensamiento de HOP, acuñó la siguiente cita: “Puedes culpar y castigar o puedes aprender y mejorar, pero NO PUEDES hacer ambas cosas”. La mayoría de las organizaciones estarán intelectualmente de acuerdo con la declaración, pero muchas veces les costará en la práctica, en especial cuando la falla sea significativa. Se necesita un líder muy fuerte para resistir la necesidad de hacer responsable a alguien después de un mal evento y mantenerse enfocado en aprender.

6. La mejora se produce mediante el aprendizaje. Solo después de aprender se puede lograr la verdadera mejora. Si una organización actúa de inmediato sin aprender primero, solo puede estar seguro de que la acción es un cambio, pero no una mejora. De hecho, la acción sin aprendizaje a veces puede empeorar las cosas en lugar de mejorarlas. Las organizaciones con una cultura de aprendizaje se aseguran de que se generen oportunidades para aprender dentro del ritmo del trabajo y se produzcan en todos los niveles. Aprenden de los eventos y también del trabajo normal y atípicamente exitoso. Escuchar se considera una habilidad que puede mejorarse con la práctica y se reconoce como una parte vital del proceso de aprendizaje.

Iniciar su experiencia HOP

La implementación de HOP se refiere al proceso de integrar sus conceptos, principios y herramientas a los sistemas y ritmos operativos de una organización. No hay ningún camino mejor para la implementación de HOP. Tanto la sincronización como el énfasis variarán en cada organización. La experiencia HOP de cada organización será única para sus necesidades, recursos, estructura y sistemas, y así debería ser. Tenemos dos sugerencias para comenzar su travesía HOP.

Respuesta a eventos: casi todos los expertos están de acuerdo en integrar los conceptos de HOP en la presentación de informes de eventos de una organización y los procesos de respuesta deberían tener lugar bien temprano en las labores de implementación.

- Ajuste su pensamiento de “por qué” se produjo un evento a “cómo” tuvo lugar. La mentalidad de “por qué” lleva naturalmente a una persona que se equivocó, y con facilidad desciende a hablar sobre la culpa. Preguntar “cómo” dirige el pensamiento a debilidades y oportunidades en los sistemas y el entorno laboral, lo que conduce a aprender y a mejorar.
- En su organización, capacite a todos los que podrían recibir informes de eventos, fallas o errores de empleados sobre los seis principios de HOP compartidos y entrénelos en técnicas y acciones de respuesta apropiadas.
- Asegúrese de que sus procesos de respuesta a eventos incluyan tiempo para aprender sobre un acontecimiento antes de que se tome cualquier medida de respuesta o se saquen conclusiones. Retire plazos y horarios arbitrarios para responder a un evento o cualquier otra expectativa que pueda apresurar un juicio o acciones de respuesta.
- Elimine procesos que en forma automática dicten sanciones por no seguir procedimientos, incluso si el procedimiento se relaciona con trabajo de alto riesgo o grandes consecuencias. SIEMPRE deberíamos dedicar tiempo a aprender sobre un evento antes de tomar cualquier decisión o medida.
- Reemplace el lenguaje de delito y castigo que se usa en forma tradicional luego de un evento con lenguaje que represente mejor la meta de aprendizaje y mejora. Se sugiere lo siguiente:
 - Reemplace investigación por análisis de evento o aprendizaje del evento
 - Reemplace testigo por entrevistado
 - Reemplace evidencia por hechos, datos e información

Revisiones de línea azul: la “línea azul” hace referencia a la ruta que siguen los trabajadores para lograr que su trabajo se realice. Como se explica en el segundo principio de HOP, este recorrido es necesariamente adaptable y no coincide con la ruta de trabajo que planificaron y concibieron los directivos. Las revisiones de línea azul son observaciones de campo del trabajo por parte de los directivos con la meta de entender mejor cómo se realizan las tareas en realidad.

Es importante que se vean y se realicen como oportunidades para aprender, conectarse e indagar, y que se retengan todas las críticas y juicios. Hacer preguntas inquisitivas y abiertas es parte esencial de las revisiones de línea azul. *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling* (Indagación humilde: el amable arte de preguntar en lugar de decir), por Edgar H. Schein, es un libro excelente para ayudarlo a especializarse en escuchar para aprender. Estas son algunas preguntas que puede usar:

- ¿Algo en su trabajo lo sorprendió hoy?
- ¿Cuál fue la última vez que tuvo que adaptarse o desviarse de las instrucciones del puesto?
- ¿Qué es lo peor que podría ocurrir en su trabajo? ¿Qué puede hacerse para asegurarse de que eso nunca ocurra?
- ¿Cuáles son la mejor y la peor parte de su empleo o de esta tarea?
- Si tuviera \$1 millón, ¿qué cambiaría sobre su empleo?
- ¿Hay algo que yo pueda hacer para mejorar su trabajo?

Lectura recomendada

Si desea saber más, considere leer uno o más de los libros que figuran a continuación. Hay muchos textos excelentes sobre HOP y temas relacionados. Esta es una breve lista con la intención de que se inicie en el camino de HOP. En cada uno de los libros que figura aquí se usan ejemplos del mundo real, se proporcionan abordajes prácticos y están redactados en un formato de bastante fácil lectura.

- *Pre-Accident Investigations: An Introduction to Organizational Safety* (Investigaciones anteriores al accidente: introducción a la seguridad industrial), por Todd Conklin
- *The 5 Principles of Human Performance: A Contemporary Update of the Building Blocks of Human Performance for the New View of Safety* (Los 5 principios del desempeño humano: actualización contemporánea de los pilares del desempeño humano para la nueva visión de la seguridad), por Todd Conklin
- *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling* (Indagación humilde: el amable arte de preguntar en lugar de decir), por Edgar H. Schein
- *Bob's Guide to Operational Learning: How to Think Like a Human and Organizational Performance (HOP) Coach* (La guía de Bob para el aprendizaje operativo: cómo pensar como ser humano e instructor de desempeño organizativo (HOP)), por Bob Edwards y Andrea Baker
- *Risk-based Thinking: Managing the Uncertainty of Human Error in Operations* (Pensamiento basado en riesgos: manejo de la incertidumbre del error humano en las operaciones), por Tony Muschara
- *Disastrous Decisions: The Human and Organisational Causes of the Gulf of Mexico Blowout* (Decisiones desastrosas: las causas humanas y organizativas de la explosión en el Golfo de México), por Andrew Hopkins

