Un instante no sostiene una práctica

El cuaderno anterior cerró con una pregunta sobre lo que tu organización no mide. Llegó una tercera respuesta, de alguien que hoy lidera HSE en una empresa constructora especializada en Oil & Gas — y no encajaba en ninguna de las dos dimensiones anteriores. Por primera vez en esta serie, hace falta nombrar dónde vive esa capacidad.

MG. FERNANDO M. MERLO · AGOSTO 2026

APERTURA

Sobre este cuaderno

El cuaderno anterior cerró con una pregunta dirigida al lector, no a la investigación: ¿qué capacidad no está midiendo tu organización — la que conecta cuadrillas entre frentes, o la que actúa en el instante antes de la tarea? La hicimos porque dos respuestas de campo, independientes entre sí, habían mostrado dos dimensiones de la misma distancia, y no teníamos con qué seguir avanzando solos.

Llegó una tercera respuesta. Viene de alguien que hoy lidera HSE en una empresa constructora especializada en Oil & Gas — un rol que convive a diario con la pregunta que abrió esta serie: por qué las organizaciones vuelven a vivir lo que ya deberían saber evitar. Había leído los dos primeros cuadernos, todavía no el tercero, y respondió antes de que el Start Work Check apareciera en esta investigación.

Esa secuencia importa. Lo que sigue es una observación que no discute la verificación puntual del cuaderno anterior — la complica, en el sentido más útil de la palabra. Y esa complicación obliga, por primera vez en esta serie, a hacer algo que veníamos evitando a propósito: nombrar dónde vive la capacidad que estuvimos buscando.

CAPÍTULO 01

01

La respuesta que no encajaba

La tercera respuesta vino de alguien que hoy lidera HSE en una empresa constructora especializada en Oil & Gas — un rol que, a diferencia de los dos anteriores, mira el problema desde el presente, no desde una década de trayectoria ya cerrada.

Su mensaje empezaba validando algo que agradecemos poder decir con evidencia y no solo con intención: «el contexto que proponés es bastante particular, y aunque no te explayás en el tipo y tamaño de organización, cualquiera puede tomar como propias algunas de las declaraciones». Los interrogantes de los dos primeros cuadernos, agregó, le parecían acertados.

Pero después vino la parte que este cuaderno no puede ignorar. No discutía que el instante de la decisión importe — lo daba por sentado. Su duda estaba en otro lugar: «no termino de abstraer el conocimiento de la gente y los procedimientos, del apego a los procesos y la disciplina operacional, del liderazgo visible — el seguir acompañando, mentoreando, el famoso coach y accountability».

Tres cosas que el cuaderno anterior había tratado, sin decirlo del todo, como si fueran una sola: saber el procedimiento, cumplirlo bajo presión, y tener un líder presente que sostenga ese cumplimiento en el tiempo. La verificación de campo que cerró el cuaderno anterior — el Start Work Check, siguiendo el modelo de la IOGP ya citado — resuelve la segunda. No dice nada, todavía, sobre la tercera.

Esa es la complicación. Un Start Work Check ocurre en un instante: se hace, se firma, se empieza la tarea. El acompañamiento, el mentoreo, el accountability que esta respuesta nombra no ocurren en un instante — ocurren, o no ocurren, a lo largo de semanas y meses, en la forma en que un supervisor está presente en el terreno cuando nada anda mal, no solo cuando algo salió mal.

Chris Argyris y Donald Schön, con quienes abrimos esta serie, ya habían anticipado el problema desde otro ángulo: distinguieron entre la teoría que una organización dice sostener y la teoría que efectivamente usa para actuar. Una verificación puntual puede documentar que la teoría declarada se cumplió una vez. No documenta si la organización sostiene, día tras día, las condiciones que hacen probable que se vuelva a cumplir.

El liderazgo visible. El seguir acompañando, mentoreando. El famoso coach y accountability.

ALGUIEN QUE HOY LIDERA HSE EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA ESPECIALIZADA EN OIL & GAS

CAPÍTULO 02

02

Un nombre que ya existe

Hasta acá, esta serie evitó nombrar la capacidad que persigue. No por elegancia literaria: porque nombrar antes de tiempo suele ser la forma más rápida de inventar una categoría que no hace falta. Con tres observaciones de campo — el cruce entre cuadrillas, el instante de la decisión, y ahora el sostenimiento del liderazgo en el tiempo — llegamos al punto en que seguir sin nombre empieza a costar más de lo que ahorra.

El nombre no es nuevo. Existe, dentro de la seguridad industrial, un campo que lleva más de una década construyendo exactamente esta idea: que la seguridad no se produce evitando que algo salga mal, sino entendiendo — y sosteniendo — las condiciones que hacen que las cosas salgan bien la enorme mayoría de las veces. Erik Hollnagel lo llamó Safety-II, en contraste con lo que llamó Safety-I: la tradición que mide la seguridad contando fallas, y que por diseño solo aprende después de que algo ya se rompió.

Todd Conklin tomó esa idea y la llevó al terreno bajo el nombre de Human and Organizational Performance (HOP). Su versión no es una teoría abstracta: son principios que un líder de operaciones puede aplicar el lunes. Y el quinto de esos principios ya responde, de forma casi literal, a la pregunta que nuestra tercera respuesta dejó abierta.

El principio dice, en esencia, que la forma en que un líder responde al error determina cuánto va a aprender su organización — y que esa respuesta no es un evento aislado: es una práctica sostenida en cada interacción cotidiana entre el líder y su equipo, no solo en la que sigue a un incidente. HOP no trata el acompañamiento y el mentoreo como un complemento cultural de la seguridad. Los trata como el mecanismo mismo por el cual la seguridad se sostiene.

Sidney Dekker, con quien ya cruzamos en el cuaderno anterior, le da nombre a la palabra que más pesaba en la respuesta que abrió este cuaderno: «accountability». En su trabajo sobre Just Culture, distingue entre una rendición de cuentas retrospectiva — encontrar a quién culpar después del hecho — y una rendición de cuentas prospectiva: la que un líder sostiene antes de que algo salga mal, acompañando y corrigiendo el rumbo en tiempo real. Es esa segunda versión, no la primera, la que integra HOP.

Esto no descarta el Start Work Check del cuaderno anterior — lo ubica. Dentro de HOP, una verificación de campo es una herramienta puntual, útil exactamente en el instante para el que fue diseñada. Pero HOP no se detiene ahí: agrega los Learning Teams, espacios recurrentes donde los equipos revisan juntos cómo hicieron el trabajo — no solo cuando algo salió mal, sino como práctica regular — y agrega la idea explícita de que el liderazgo visible en el terreno, no en el expediente, es lo que sostiene todo lo demás.

FIGURA 04

Qué alcanza a sostener cada práctica



Fig. 04 — Comparación ilustrativa, no una medición: ninguna práctica aislada cubre las tres dimensiones que esta serie fue encontrando cuaderno a cuaderno. El marco que las integra ya tiene nombre — y ya está instalado en el upstream de Oil & Gas.

Ninguna de estas prácticas está mal diseñada. Es el mismo patrón que el Cuaderno 02 ya había mostrado para SGI, capacitación y cultura: cada una cubre un tramo, y ninguna, por sí sola, cubre los tres a la vez. Safety-II y HOP no son una construcción teórica ajena a este sector — nacieron pensando en industrias de alto riesgo, y en el upstream de Oil & Gas ya tienen vocabulario instalado.

CAPÍTULO 03

03

Tres respuestas, un mismo marco

Podríamos haber armado, con las tres observaciones de esta serie, una categoría propia y haberle puesto un nombre atractivo. Elegimos no hacerlo — y vale la pena decir por qué, porque es coherente con cómo empezó esta investigación: buscando patrones reales, no etiquetas nuevas.

Un campo que ya lleva más de una década de práctica, de crítica interna publicada y de instalación real en el upstream de Oil & Gas hace mejor ese trabajo que una categoría recién acuñada que todavía tendría que demostrar todo lo que Safety-II y HOP ya demostraron. No es una cuestión de marketing: es una cuestión de con qué evidencia se cuenta el primer día.

Puestas dentro de ese marco, las tres respuestas de esta serie dejan de ser tres hallazgos sueltos y se vuelven tres capas del mismo objeto.

El cruce entre cuadrillas que describió la primera respuesta es, en el vocabulario de HOP, lo que un Learning Team hace posible cuando se sostiene como práctica regular y no como reunión aislada. El instante de la decisión que describió la segunda es lo que un Start Work Check verifica. Y el sostenimiento en el tiempo que describió la tercera — el acompañamiento, el mentoreo, el accountability — es, literalmente, el principio de liderazgo que sostiene a los otros dos.

Jens Rasmussen ya había explicado, en el cuaderno anterior, por qué una organización migra progresivamente hacia el límite de lo seguro bajo presión de producción y de costos. Esa migración es continua, no puntual — y por eso una defensa puntual, por bien ubicada que esté, no la contrarresta sola: necesita una contrapresión igual de continua. Eso es, en esencia, lo que el liderazgo visible aporta dentro de HOP — no reemplaza al Start Work Check, lo sostiene en el tiempo.

Ninguna de las tres personas que respondieron a esta serie se conoce entre sí, ni conoce a Hollnagel o a Conklin. Y aun así, sin coordinarse, señalaron con precisión los tres lugares donde ese marco pone su atención. Eso no es casualidad — es lo que ocurre cuando el terreno describe correctamente un problema que la teoría ya había nombrado, mucho antes de esta investigación.

No hacía falta inventar una categoría. Hacía falta nombrar la que ya existía.

Una tercera respuesta llegó, de alguien que hoy lidera HSE en una empresa constructora especializada en Oil & Gas.

No discutía el instante de la decisión. Preguntaba qué lo sostiene en el tiempo.

Esa pregunta tiene nombre: Safety-II y HOP lo vienen construyendo hace más de una década.

Las tres respuestas de esta serie son, sin saberlo, tres capas del mismo marco.

Continúa...

Este cuaderno no cierra el marco: empieza a habitarlo.

La pregunta que sigue no es si tu organización tiene un Start Work Check o un Learning Team, sino si alguien puede demostrar, con algo más que una percepción, que esas prácticas se sostienen en el tiempo.

ANTES DE CERRAR

Este es el cuarto cuaderno de una serie sobre el futuro del aprendizaje organizacional.

La respuesta que le da forma a este cuaderno tampoco salió de una nueva ronda de investigación. Salió de alguien del upstream que leyó los dos primeros cuadernos y se tomó el trabajo de responder antes incluso de leer el tercero. Si hoy lideras HSE, operaciones, o equipos que dependen de que el aprendizaje se sostenga en el tiempo y no solo en el momento del incidente, tu versión de esa respuesta también sirve.

¿Tu organización puede demostrar que sostiene sus prácticas de seguridad en el tiempo — o solo puede demostrar que las declaró?

Podés responder en los comentarios de la publicación o escribirme por mensaje privado.

Este Cuaderno no está terminado cuando se publica.
Está terminado cuando deja una mejor pregunta.

REFERENCIAS

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.* Addison-Wesley.

Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management.* CRC Press.

Conklin, T. (2019). *The 5 Principles of Human Performance: A Contemporary Update of the Building Blocks of Human Performance for the New View of Safety.* Pre-Accident Media.

Dekker, S. (2016). *Just Culture: Restoring Trust and Accountability in Your Organization* (3rd ed.). CRC Press.

International Association of Oil & Gas Producers (IOGP). (2021). *Life-Saving Rules – Start Work Checks* (Report 459-1).

Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem. *Safety Science, 27*(2–3), 183–213.