

# Práctica *Vs.* Teoría

por Mackenzie Wilson

Los principales especialistas en seguridad del mundo discuten la diferencia entre teoría y realidad en seguridad.

## Producción Vs. Seguridad

por Mackenzie Wilson

**E**l autor de SafeStart, Larry Wilson, abordó un antiguo problema en la última ronda de debates del panel de la SafeConnection: responsabilizando a la «producción» de las prisas en el trabajo. Expertos de empresas de talla mundial aportaron valiosas contribuciones sobre el modo en que afrontan el clásico dilema de equilibrio entre producción y seguridad.

Para empezar, un baño de realidad: No es acelerar el trabajo «para producir», sino para recuperar el tiempo perdido debido a un error, ya sea en el propio proceso o por la falta de preparación. Lamentablemente sigue siendo habitual encontrar personas que piensan que la seguridad requiere tiempo y dinero, mientras que la producción o la calidad se mantienen sin mejoras. ¡El hecho es que dedicar tiempo a reducir el error humano aumenta ambas!

- Sí, poner una protección en una máquina giratoria, por ejemplo, no hace que vaya más deprisa, pero si esa protección evita una lesión que habría dado como resultado una pérdida de tiempo, al final será beneficioso para la producción.

- ¿Cuál es la moraleja? Organizaciones de alta fiabilidad han dejado de estar orientadas únicamente a la producción o a la calidad, y están centradas en algo más que en los peligros.

- Lo hacen porque saben que reducir el error humano probablemente mejorará la producción, impulsará la moral y reducirá las quejas de los clientes y las desviaciones de calidad.

En resumen: Con estos antecedentes, la pregunta que Larry quiere plantear ahora es qué opinan los panelistas sobre la percepción global en torno al equilibrio entre producción y seguridad y si sus compañeros siguen pensando que ambos aspectos son incompatibles:

- Hector Salazar (director H&S, Dragados Canada) explica que tres de cada cuatro supervisores de campo con los que trabaja en India se sienten en lucha o en conflicto sobre si es más importante la producción o la seguridad, y qué hacer para compaginar ambas.



*Perspectiva de la investigación del vicepresidente de SafeStart, Teg Matthews: A partir de su experiencia en mesas redondas, Teg calcula que uno de cada cinco profesionales de HSE tienen un punto ciego en el que no ven ningún problema cuando se trata de equilibrar producción y seguridad.*

*Cerca del 70% aún tienen dificultades al respecto, pero están dispuestos a hablar abiertamente sobre lo que están haciendo para resolverlo. El resto, 10%, proviene de las organizaciones en las que la seguridad está realmente integrada en el sistema cultural y, por tanto, no hay tensión entre ambos.*

- Ofreciendo una perspectiva europea, Keith Hole (director y Líder de pensamiento, TSM UK Consulting) sugiere que «cerca del 75% sigue necesitando emprender [este] viaje. El 25% lo consigue».

- Conclusión: La tensión entre la producción y la seguridad sigue siendo un problema serio en todo el mundo.

Cabe recordar: ha habido un progreso significativo en términos de integrar la seguridad en todos los procesos de negocio y en reconocer su importancia en general.

- «Impulsamos este concepto de seguridad, calidad, medioambiente y operaciones, que van de la mano», dice Arun Subramanian (vicepresidente Asociado Sénior y jefe de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Coromandel International). «No se pueden aislar, así como tampoco sus funciones. Está impulsado internamente por programas organizados por la alta dirección».



La nueva generación de personas que empieza a formar parte de la mano de obra presenta una oportunidad para cubrir la brecha de producción/seguridad.

- Larry está de acuerdo: «En especial por los hábitos», dice. «Si aprendes buenos hábitos desde el principio, no tienes que desaprenderlos».

- Para que una organización pase de estar exclusivamente enfocada en la producción a estar enfocada en la seguridad, lo más probable es que se requieran entre cinco y diez años, con «la alta dirección como catalizador crítico», indica Ravindra Dhapola (jefe empresarial de SHE, CSR y sostenibilidad, Tata Coffee).

- Otros ponentes, como Arun y Hari Kumar (director Group EHS Assurance, Emirates National Oil Company) hicieron eco de este marco temporal.

¿Qué pasa con el equilibrio de producción/seguridad para empresas que trabajan con proveedores? Sin duda, el reto de hacer llegar el mensaje de que «la seguridad es igual de importante» para una fuerza de trabajo transitoria no haría sino aumentar. Y eso exige un fomento paciente y constante a través de los «líderes de la seguridad» y liderazgo comunicativo de la mentalidad adecuada:

- En palabras de Hari, «las empresas se esfuerzan en su organización, pero no tienen el mismo control sobre los proveedores». Señala que los últimos seis años su empresa ha estado implicando a sus proveedores en Normas de Salvamento, Concienciación y Tarjetas (de observación de comportamiento), pero «la mentalidad» es lo que todavía tienen que mejorar.

- En Coromandel, Arun también entiende el reto de trabajar con muchos proveedores. Aun así cree que «si puedes obtener a un número de líderes dentro de la organización, puedes aliviar los retos de la transformación de los proveedores». En concreto, explica que Coromandel pone en marcha un programa para los proveedores antes de contratarlos para ayudarles a pasar de un enfoque en la producción hacia un enfoque en la seguridad. Entonces, los «líderes» lo siguen y supervisan sobre el terreno para motivarlos y guiarlos.

- Además, dice que todas las empresas empiezan con seguridad en sus reuniones para informar de su importancia y difundirla en cascada sobre el terreno.

- Citando de nuevo a Hari: «la vida diaria es igual... El cambio cultural no radica únicamente en nuestros propios empleados, sino que implica también a los proveedores, puede que no tengan los recursos para la transformación».

Los ponentes también explican la importancia de entender el punto de vista de la producción, así como crear previsiones razonables y márgenes de error.

- Keith explica que, en construcción, el proceso de adjudicación (como contratar a los proveedores o poner en marcha el proyecto) suele empezar yendo a la deriva, con personas que ni siquiera tienen la suficiente experiencia en la construcción directamente, retrasando plazos reales de la construcción real de la planificación, mientras el cliente sigue queriendo que su proyecto se finalice a tiempo: «Necesitamos educar al cliente y a las personas implicadas», dice.

En los negocios, como en la vida, pueden tener lugar «tiempos de espera»: lo que cuenta es lo que haces al respecto:

- David Bianco (director del programa SafeStart Global, Epiroc) está de acuerdo: «ver la seguridad como otro "aspecto", o una capa por encima de todo lo que haces suele ser un paradigma problemático... Se trata realmente de integrar».

- David añade que la tecnología que utiliza Epiroc en el terreno de la fábrica tiene guías visuales para colocar el producto de manera conjunta, que incluye consideraciones relacionadas con la seguridad y factores humanos como «atención a la línea de fuego» o «este es un objeto pesado, podrías fatigarte».

---

*Perspectiva sectorial de Teg Matthews, de SafeStart: «Tenemos que asegurarnos de que las personas que están en primera línea entienden –esa es la parte de la alineación y de los sistemas– y que tienen las habilidades para hablar de seguridad y de cómo integrarla. También necesitamos que entiendan que existe un sistema de comunicación dentro de la organización que permite que vaya en ambos sentidos, hacia arriba y hacia abajo». A veces el énfasis en la seguridad que la alta dirección quiere comunicar no es lo que se percibe en la primera línea.*

---



El cambio cultural lleva su tiempo, pero existe un factor positivo que puede implementarse para abordar este problema: los jóvenes que entran. No es una solución rápida, pero puede ser significativa si una empresa se compromete a largo plazo:

- «Los nuevos empleados son mucho más inteligentes. Si estos programas se pueden impulsar para su realización en colegios y universidades, no se tendrá que esperar a que sea el sector quien impulse la seguridad, el medio ambiente y la calidad, sino que ya se enseñará a los estudiantes», dice Arun.



La seguridad puede mejorar la producción y la producción puede ayudar a la seguridad. Las dos no tienen por qué ser mutuamente excluyentes, pero hace falta madurez para darse cuenta de que el error humano es un problema, no solo para la seguridad sino también para la producción, la calidad y el servicio al cliente.

Y que se puede minimizar de forma significativa mejorando el sistema y formando a los empleados. Sin embargo, para que funcione, se requiere de un fuerte liderazgo y de una buena comunicación, desde la alta dirección hasta la planta de producción.



*Contexto del tema por Larry Wilson, de SafeStart: «La parte sobre el cliente es la verdadera clave: para que funcione tienes que explicar la realidad de la situación humana al cliente. No quieres la publicidad de abrir tu nuevo negocio justo después de una tragedia... y no quieres que se produzca una tragedia. Por tanto, si pasa algo, como un retraso imprevisto, ya sea debido a un error o negligencia nuestra o a circunstancias de fuerza mayor, tenemos que llegar a un acuerdo sobre qué es lo que mitiga el riesgo, no solo reducirlo».*

- Con este fin, David explica que, cuando hay un retraso, a menudo las personas no utilizan el tiempo de espera de forma productiva. «En algunas ocasiones no tenemos la pieza que necesitamos cuando la necesitamos, pero sabemos que, cuando la obtengamos y la instalemos, estará fuera de secuencia con lo que hacemos normalmente», dice. «Por lo tanto, resulta clave aprovechar esa oportunidad y decidir lo que vamos a hacer cuando venga realmente esa pieza, en lugar de asumir que “mis chicos saben lo que hay que hacer”».

- Además, afirma que, a medida que se profundiza en la colaboración entre la seguridad y la producción, «obtenemos un mejor resultado final para los trabajadores y para la empresa». Mientras que la realidad es que la producción y la seguridad pueden entrar en conflicto, estos debates de ponentes han demostrado que la colaboración y la integración de ambos es la forma de lograr los mejores resultados.



## Puntos Clave

- ✓ La producción y la seguridad no son opuestas, sino que requieren integración.
  - ✓ El tiempo que se dedica a la seguridad nunca es perdido.
  - ✓ Admitir los puntos ciegos del liderazgo y trabajar en ellos.
  - ✓ Cuando se haya hecho un progreso: ¡compartir lecciones ayuda!
- ✓ Los nuevos trabajadores y los «líderes de la seguridad» siembran el cambio cultural.
  - ✓ Comunica realidades humanas a tus clientes.

- Basado en paneles SafeConnection en América del Norte, Europa, Medio Oriente, India y Asia.  
- Todas las opiniones aquí expresadas son exclusivamente de los ponentes. No reflejan necesariamente las opiniones ni los puntos de vista de SafeStart y las empresas de los panelistas.  
- Para obtener más información sobre los paneles de expertos de SafeConnection y para ver sesiones pasadas o actuales, visite <https://uk.safestart.com/safeconnection/>.

Práctica **V**s. Teoría  
por Mackenzie Wilson



¡Compruebe  
lo que sigue!

<https://es.safestart.com> | [contacto@ssi.safestart.com](mailto:contacto@ssi.safestart.com)