

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:
¿Mito antiguo o realidad actual?

por Mackenzie Wilson

"Lo estaba haciendo por la producción". Esa es una frase antigua y una respuesta muy frecuente de los trabajadores cuando se les pregunta sobre la prisa en el trabajo. Pero frecuentemente, como dice Larry Wilson (autor de SafeStart y moderador de SafeConnection) durante los paneles de expertos, no nos apresuramos "por la producción", sino que nos apresuramos para recuperar el tiempo perdido debido a un error, incluso cuando no estamos atrasados. Entonces, si bien todavía es común encontrar personas que piensan que la seguridad cuesta tiempo y dinero, pero no aumenta la producción ni la calidad, es difícil argumentar que reducir el error no aumentaría ambas.

En otros casos, esto es más o menos cierto. Poner una protección a una rueda dentada giratoria no la hace más rápida, pero si ese protector evita una lesión que resultaría en pérdida de tiempo, sin duda beneficiará la producción. Por lo tanto, las organizaciones altamente confiables ya no están orientadas únicamente a la producción o a la calidad, sino que se centran en algo más que los riesgos. Lo hacen porque saben que la reducción de los errores humanos probablemente mejore la producción, la moral de los colaboradores, disminuya las quejas de los clientes y los problemas de calidad. La pregunta que queda ahora es: "¿Cómo?".

Una cuestión de cambio cultural

Al principio del panel, Larry pregunta a los expertos cuál es la percepción general de la producción y la seguridad, y si sus colegas todavía piensan que las dos están en desacuerdo. Teg Matthews (vicepresidente de SafeStart) calcula que alrededor del 70% de los profesionales de HSE con los que habló, siguen luchando contra la dicotomía entre producción y seguridad, pero están abiertos a hablar de lo que están haciendo para trabajar en ello, mientras que alrededor del 20% tienen un punto ciego en el que todavía no ven el problema. El 10% restante proviene de empresas donde la seguridad es parte integrante de la cultura empresarial y, por lo tanto, no hay tensión entre ambas.

Del mismo modo, Héctor Salazar (director de Salud y Seguridad de Dragados Canadá) explica que el 75% de los supervisores con los que trabaja en la India sienten que luchan por saber qué es más importante, la producción o la seguridad, o cómo combinar ambas. Aportando una perspectiva europea, Keith Hole (director y líder de pensamiento de TSM UK Consulting) dice que "alrededor del 75% aún no ha emprendido este viaje y el 25% ya lo ha resuelto". En otras palabras, la tensión entre producción y seguridad parece seguir siendo un problema real en todo el mundo.

> Pensar en la seguridad como una ´cosa´ más o una capa encima de todo lo que se hace, suele ser un paradigma problemático. En realidad, es una cuestión de integración
>
> **- David Bianco,** director del programa global SafeStart -

Sin embargo, los expertos señalan que se ha avanzado mucho en la integración de la seguridad en todos los procesos empresariales y reconocen su importancia en todos los niveles. "Seguimos el concepto de que la seguridad, la calidad, el medio ambiente y las operaciones van de la mano", dice Arun Subramanian (vicepresidente asociado senior y director de HSE de Coromandel

Basado en los paneles de expertos SafeConnection.



International). Para él, no es posible aislarlos de sus funciones, sino impulsarlos internamente a través de programas organizados por la alta dirección. David Bianco (director del programa global SafeStart en Epiroc) es de la misma opinión. "Pensar en la seguridad como una ´cosa´ más o una capa encima de todo lo que se hace suele ser un paradigma problemático. En realidad, es una cuestión de integración", dice. En su empresa, las tecnologías utilizadas en el piso de producción cuentan con una gestión visual para el montaje de productos que incluye consideraciones de seguridad y factores humanos, como "buscar la línea de fuego" o "este es un objeto pesado, puede que te canses."

> La nueva fuerza laboral sería mucho más inteligente si estos programas pudieran impartirse en las escuelas y universidades. No basta con esperar que la industria promueva la seguridad, el medio ambiente y la calidad: hay que enseñárselo a los estudiantes.
>
> **- Arun Subramanian,** vicepresidente sénior asociado y director de HSE, Coromandel International -

Teg Matthews explica, sin embargo, que el énfasis en la seguridad que desea la dirección a veces no es lo que se escucha en la primera línea. "Tenemos que asegurarnos de que las personas que están en la primera línea entiendan que esta es la parte de la alineación y de los sistemas, y que tengan la capacidad de hablar sobre seguridad, cómo esta se encaja, y que existe un sistema de comunicación dentro de la organización que permite que eso ocurra en ambos sentidos, hacia arriba y hacia abajo."

Pero no podemos negar que el cambio cultural lleva tiempo. Ravindra Dhapola (director corporativo de HSE, CSR y Sostenibilidad de Tata Coffee), cree que el proceso para que una empresa pase de una cultura orientada a la producción a una cultura equilibrada y centrada en la seguridad llevará de cinco a diez años. "Esto requerirá que la alta dirección actúe como un catalizador crítico", evalúa.

Para Arun Subramanian, la nueva generación de personas que ingresan a la fuerza laboral ofrece la oportunidad de llenar este vacío. "La nueva fuerza laboral sería mucho más inteligente si estos programas pudieran impartirse en las escuelas y universidades. No basta con esperar que la industria promueva la seguridad, el medio ambiente y la calidad: hay que enseñárselo a los estudiantes", comenta. Esta es también la opinión de Larry Wilson, especialmente con respecto a los hábitos. "Si aprendes buenos hábitos desde el principio, no tendrás que desaprenderlos", subraya.

Hay que capacitar a los contratistas

Pero, ¿qué pasa con aquellos que trabajan con contratistas? Claramente, transmitir el mensaje de que la seguridad es igualmente importante para una fuerza laboral en transformación sería un gran desafío. Según Hari Kumar (director del grupo de HSE y Garantía de la Compañía Nacional de Petróleo de los Emiratos), las empresas centran sus esfuerzos en su organización, pero no tienen el mismo control sobre los contratistas. "El cambio cultural no sólo afecta a nuestros propios empleados, sino también a los contratistas, quienes pueden no contar con los recursos para esta transformación. En los últimos seis años, hemos capacitado a los contratistas en LSR, concientización y tarjetas de parada, pero aún es necesario ajustar la mentalidad", comenta.

El desafío de trabajar con muchos contratistas también es una realidad en Coromandel, según Arun Subramanian. La compañía ha iniciado un programa dirigido a contratistas en fase de pre contrato para que puedan cambiar su enfoque de la producción a la seguridad. Para ello, cuenta con la ayuda de personas a las que llama "campeones", que actúan como defensores de este cambio. En este programa, siguen y monitorean a los nuevos contratistas para alentarlos y guiarlos. "Si encuentras un grupo de defensores dentro de la empresa, puedes aliviar los desafíos de los contratistas entrantes", dice.

> Cuando ocurre algo como un retraso imprevisto, una negligencia o un caso de fuerza mayor, tenemos que estar de acuerdo para mitigar el riesgo, no aumentarlo.
>
> **- Larry Wilson,** autor de SafeStart -



El poder de la colaboración

Otro punto importante es comprender el aspecto de la producción, así como hacer proyecciones y márgenes de error razonables. En la construcción, según Keith Hole, a menudo el proceso de adquisición (conseguir los contratistas, configurar el proyecto, etc.) puede comenzar a desviarse, por lo que las personas que ni siquiera están involucradas en la construcción propiamente dicha reducen el tiempo de construcción en el sitio, aunque el cliente siga queriendo que su proyecto se complete a tiempo. "Por eso es tan importante educar al cliente y a las personas." La parte del cliente, para Larry Wilson, es clave. "Para que esto funcione, hay que explicarle al cliente la realidad de la humanidad", señala. "No quieres que la apertura de tu nueva empresa sea divulgada por una tragedia. De hecho, no quieres que ocurra una tragedia. Así que cuando ocurre algo como un retraso imprevisto, una negligencia o un caso de fuerza mayor, tenemos que estar de acuerdo para mitigar el riesgo, no aumentarlo".

Cuando se produce un retraso, muchas veces no utilizamos el tiempo de inactividad de forma productiva. "A menudo no tenemos la pieza que necesitamos en el momento en que la necesitamos, pero sabemos que cuando la obtengamos y la instalemos, no será como lo que hacemos normalmente", dice David Bianco. "Así que aprovechar esa oportunidad y decidir cómo lo haremos cuando llegue la pieza, en lugar de asumir que 'mis hombres saben lo que hacen', es fundamental." Para él, a medida que se fortalece la colaboración entre el personal de seguridad y el de producción, se obtienen mejores resultados para los trabajadores y la empresa.

Aunque sigue siendo una realidad que la producción y la seguridad a veces entran en conflicto, estos paneles de discusión han demostrado que la colaboración y la integración de las dos áreas produce resultados óptimos para ambas. La seguridad puede mejorar la producción, y la producción puede apoyar la seguridad. Ambas áreas no tienen por qué excluirse mutuamente, pero hace falta madurez para reconocer que el error humano es un problema no sólo para la seguridad, sino también para la producción, la calidad y el servicio al cliente. Y que puede minimizarse significativamente mediante la mejora del sistema y la formación de los empleados. Sin embargo, se necesita un fuerte liderazgo y una buena comunicación desde el más alto nivel de gestión hasta el piso de producción para que todo esto funcione.



Puntos Clave

- Muchas veces no nos apresuramos por la producción, sino para recuperar el tiempo perdido por un error, incluso cuando no estamos atrasados.
- Todavía es común encontrar personas que piensan que la seguridad cuesta tiempo y dinero, pero no aumenta la producción ni la calidad.
- Las organizaciones altamente fiables ya no están orientadas únicamente a la producción o la calidad, sino que ahora se enfocan en algo más que los riesgos.
- Para los expertos, se ha avanzado mucho en la integración de la seguridad en todos los procesos empresariales, lo que demuestra que reconocen su importancia.
- El proceso para que una empresa pase de una cultura orientada a la producción a una cultura equilibrada y centrada en la seguridad puede llevar de cinco a diez años. Esto requerirá una fuerte participación de la alta dirección.
- Para las empresas que trabajan con muchos contratistas, transmitir el mensaje de que la seguridad es importante es un gran desafío. La solución puede estar en capacitarse antes de comenzar a trabajar, pero los expertos sugieren que el tema se aborde mucho antes, aún en la edad escolar.
- A medida que se refuerza la colaboración entre el personal de seguridad y el de producción, tanto la empresa como los trabajadores obtienen mejores resultados.
- La seguridad y la producción no tienen por qué ser mutuamente excluyentes, pero se debe reconocer que el error humano es un problema, no sólo para la seguridad, sino también para la producción, la calidad y el servicio al cliente.
- Para que todo esto funcione, se necesita un fuerte liderazgo y una buena comunicación, desde el más alto nivel de gestión hasta el piso de producción.

- 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 Vs. Teoría
por Mackenzie Wilson

SAFESTART®

¡Compruebe lo que sigue!

www.safestartlatam.com | info@ssi.safestart.com

Copyright © 2022 by SafeStart. Todos los derechos reservados. SafeStart es una marca registrada de Electrolab Limited.