

# Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones



En la sostenibilidad de una empresa entran en juego varios factores: la calidad, el mercado, los plazos, la reglamentación y, por supuesto, la seguridad. Arbitrar entre estas cuestiones es un aspecto central de la actividad no solo de los gerentes, sino también de todos los actores de la organización. "Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones" es el tercer principio de un **liderazgo fuerte en seguridad**.

## ¿Por qué es importante?

Una organización está sometida a numerosas exigencias y cada día surgen nuevos escenarios: un cliente que presiona sobre los plazos, un problema técnico, un mercado que se pierde, una disminución de la plantilla de personal... Cada día se plantea la misma pregunta: "¿Cuál es la amenaza más inmediata y crítica para la empresa, el riesgo financiero, el riesgo comercial, el riesgo de accidente?". La respuesta nunca es la misma. Todos los días es necesario tomar decisiones y hacer concesiones respecto a los temas que no son prioritarios ese día.

"Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde" permite:

- Alejarse de un discurso maximalista del tipo "safety first" (nuestra primera prioridad es la seguridad), demasiado apartado de la realidad y, en definitiva, poco creíble. En el terreno, tomar decisiones es inevitable y la seguridad debe ser considerada entre otros aspectos. Por lo tanto, es importante no negar esa necesidad de arbitrar y, en cambio, acompañar a los equipos para que tomen las mejores decisiones posibles.
- Asegurarse de que ninguna decisión comprometa la seguridad de forma inaceptable. La seguridad debe ser tenida en cuenta en las decisiones de la dirección,

la gestión, las áreas de apoyo, los operadores en el terreno, los proveedores de servicios, etc.

## ¿La productividad y la seguridad son compatibles?

Existe la creencia errónea de que es imposible garantizar a la vez la productividad y la seguridad, ya que una va en detrimento de la otra... Esto no es cierto. Una buena seguridad es una ventaja para la empresa y hace que la actividad sea próspera. "Hay que reconocer que existe la necesidad de producir, pero que hay que producir de manera segura. De lo contrario, alguien saldrá herido y la inactividad representará un costo para la empresa. Una persona preocupada por un tema de seguridad tiene que poder decir: 'Vamos a parar un momento. Arreglemos este problema'. Esto tomará unos minutos, quizá un poco más según el caso, pero el problema se resolverá. En caso de duda, la seguridad debe ser prioritaria." - Dominic Cooper, B-Safe Management Solutions (USA)

## ¿Cómo otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones?

Arbitrar significa "retroceder" en el nivel de exigencia respecto a las cuestiones que no son prioritarias ese día. En materia de seguridad esto no es fácil. El tema de los márgenes de seguridad entra entonces en la ecuación: ¿la organización ha establecido márgenes, ¿dónde están?, ¿cómo funcionan en el terreno?

Ninguna persona toma deliberadamente una decisión contraria a la seguridad, porque nadie quiere degradarla intencionalmente. Pero cuando se toman decisiones sobre otras cuestiones, puede ocurrir que no se hayan evaluado bien las consecuencias en términos de seguridad y, por lo tanto, que no se hayan previsto. Por ejemplo, cuando se decide asignar menos personal a una tarea debido a la necesidad de reforzar otra actividad crítica, ¿se ha pensado en el impacto que puede tener en términos de seguridad, de competencias disponibles, de fatiga?

Esos "retrocesos" deben organizarse de manera tal que la seguridad se mantenga en un nivel satisfactorio a pesar de que se hayan realizado concesiones. Se trata entonces de identificar contrapartidas, medidas compensatorias: del tipo: "Acepto retroceder si...". Estas medidas incluyen:

- Ajustar el personal, los plazos, las cargas de trabajo o el plan de trabajo
- Respetar absolutamente todas las reglas, reforzar la supervisión
- Prestar especial atención a que los equipos tengan cierto nivel de experiencia y/o conocimientos
- Disponer de equipamiento complementario
- Reforzar los rituales de seguridad, los briefings y debriefings, las visitas de seguridad, etc.
- Disponer de un sistema de alerta eficaz: transmisión de información, reporting, etc.

## 7 recomendaciones para arbitrar mejor

1. **Estar preparado para tomar decisiones:** reconocer la existencia y la necesidad de arbitrar como un principio del control de los riesgos
2. **Explicitar la necesidad de arbitrar:** enumerar abierta y claramente todas las cuestiones en juego, determinar la prioridad "del día", evaluar el impacto potencial en el nivel de exigencia respecto a los otros aspectos en juego,
3. **Discriminar positivamente la seguridad:** evaluar las posibles repercusiones de la decisión en la seguridad, identificar las compensaciones necesarias. Evitar ir más allá del "no-go".
4. **Comunicar las decisiones:** comunicar con transparencia a los manager y a los equipos que deberán gestionar la situación teniendo en cuenta la decisión tomada.
5. **Acompañar a los equipos:** formar y ayudar a los managers y a los equipos implicados en la aplicación de las decisiones tomadas.
6. **Hacer un seguimiento de las decisiones tomadas:** tenerlas presentes, para no acumular concesiones en materia de seguridad durante un periodo demasiado largo
7. **Volver a analizar "en frío" las decisiones tomadas:** utilizar la experiencia adquirida para replantearse el proceso de toma de decisiones y arbitrar mejor en el futuro.

El papel del líder es esencial para ayudar a que el colectivo de trabajo pueda alcanzar el mejor compromiso aceptable y para reforzar la importancia que se le otorga a la seguridad. Es el líder quien debe:

- Garantizar que la seguridad no sea sólo un eslogan, sino que se tenga en cuenta en todas las elecciones, decisiones y acciones
- Comunicar y explicar las decisiones tomadas y las eventuales medidas compensatorias adoptadas
- Precisar el rol de cada persona en la construcción conjunta de un buen nivel de seguridad, involucrar a los trabajadores y a los proveedores de servicios
- Demostrar, escuchando y actuando, la importancia otorgada a las condiciones de trabajo reales
- Identificar los obstáculos para alcanzar los objetivos de seguridad y evitar que se constituyan en un freno

A menudo, la producción ejerce una gran presión. Pero para evitar que la seguridad se deteriore es importante establecer puntos de "no-go" -líneas infranqueables- y asegurarse de que sean respetados. Estas reglas de parada deben ser:

- Explícitas, con criterios que determinen cuándo buscar recursos adicionales,
- Compartidas, para poder detener las operaciones antes de que la situación degenera,
- Aceptadas y valoradas, incluso cuando la parada no haya permitido identificar claramente un problema.