

Práctica *Vs.* Teoría

por Mackenzie Wilson

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

Involucrar al supervisor de primera línea

Lo que funciona en la realidad

por Mackenzie Wilson

Todo el mundo sabe lo importante que es involucrar al supervisor de primera línea para obtener resultados de seguridad de clase mundial. Y, sin embargo, las empresas de todo el mundo luchan con este aspecto. ¿Por qué? Puede deberse a la capacitación, la falta de motivación y responsabilidad, o el proceso de contratación y promoción: abundan las teorías, pero lo que realmente importa es qué se puede hacer al respecto. Larry Wilson, autor de SafeStart, invita a expertos de empresas excepcionales a un seminario web del panel de expertos de SafeConnection para obtener las soluciones necesarias del mundo real.

Larry comienza la sesión preguntando sobre los primeros pasos a seguir:

- “Comenzamos a darnos cuenta de que tener supervisores de primera línea comprometidos, era la clave del éxito”, dice Sarah Morris (Gerente de Planta, Glanbia Nutritionals), por lo que “comenzamos a involucrarlos más. Siempre he entendido la importancia de la seguridad, pero durante demasiado tiempo asocié un entorno de trabajo seguro con los aspectos físicos. En nuestra planta continuaríamos poniendo dinero en aspectos físicos y la gente continuaría lastimándose”.

- “El enfoque de un supervisor de primera línea lo es todo”, dice Jason Covarrubias (Gerente Senior de Salud, Seguridad y Medio Ambiente, Procter & Gamble), dado que algunos líderes de primera línea vienen directamente de la universidad: ser puesto en una posición en la que son responsables de los miembros de su equipo puede ser un poco un choque cultural. “Ir a la línea y preguntar ‘¿Por qué se ha caído?’ versus ‘¿Tiene lo que necesita para corregir el problema de manera segura?’ implicar un enfoque y un tono totalmente diferentes”.

- Peter Batrowny (Presidente y CEO, PB Global EHS, Inc.) También enfatiza la importancia de comprender la mezcla de personas con las que está trabajando: “Algunas compañías promueven supervisores de primera línea desde dentro, algunas promueven desde rangos técnicos, o puede estar trabajando con graduados universitarios recientes”, dice. Por lo tanto, existe la necesidad de trabajar con los supervisores de primera línea

uno a uno. “Si bien la teoría es buena”, dice, “los supervisores quieren capacitación sobre lo que pueden hacer para lidiar con los problemas que enfrentan ahora, y quieren aprender qué herramientas, habilidades y técnicas podemos darles para que funcionen con ellos.

- Sarah está de acuerdo. “No queríamos pasar mucho tiempo en el aula”, dice. “Hicimos sesiones semanales de una hora... Pero tratamos de ir siempre a ellos en incrementos más pequeños, en lugar de hacer que la gente se sienta y vea videos educativos”.

La conclusión no podría ser más evidente: las habilidades de las personas son imprescindibles para involucrar a los supervisores.

1. “Hay poca influencia que un gerente de planta, producción o seguridad puede tener en la primera línea”, dice Sarah, “pero el supervisor de primera línea está allí todo el tiempo y está constantemente dando el ejemplo”. El objetivo en su entrenamiento es pasar de ser un operador técnico fuerte a convertirse en un líder fuerte de la tripulación.

Además de las habilidades blandas, los supervisores de primera línea deben ser gestionados para cambiar el objetivo hacia lo proactivo mientras se mantiene la reacción:

- Una “cosa que los supervisores de primera línea deben darse cuenta”, dice Peter, “es que las personas no cometen errores a propósito... Sabemos esto inherentemente, pero su reacción a los errores en el campo no siempre envía ese mensaje. Entonces, en lugar de aprender cómo prevenir el siguiente, las personas aprenden a disminuir y desviar”.

- Conocer la diferencia entre qué actividades son reactivas (investigaciones de incidentes e informes de casi accidentes) y proactivas (paseos de seguridad, evaluaciones de riesgos) es clave, señala, y los supervisores de primera línea deben ser más proactivos.

Ser proactivo implica una planificación concreta en todos los niveles:



Experimente la visión de Larry Wilson de SafeStart sobre este tipo de planificación, que, dice, "incluso puede ser realmente beneficiosa cuando es algo que ha hecho antes", porque entonces "no estará pensando ... o no es probable que pienses mucho en lo que estás haciendo debido a las prisas, la frustración, la fatiga y la complacencia". Sugiere que hacer que los empleados califiquen los 4 estados en una escala de cero a diez puede agregar muchos beneficios a una evaluación de riesgos para un trabajo de rutina".

Mucho depende de las opciones de promoción de la gerencia: "Puedes ofrecer capacitación voluntaria para que puedas ver quién tiene una especie de inclinación hacia el liderazgo", dice Larry, "porque no todos quieren ser líderes o supervisores". Luego pregunta a los panelistas cómo seleccionan a los supervisores de primera línea cuando ascienden desde dentro.



Consejo profesional para encontrar a estos líderes no oficiales: "Si los tienes a todos en una habitación y les haces una pregunta controvertida, mira a quién miran todos a la vez", sugiere Peter.

1. Jason ha descubierto que la planificación ha sido la actividad más efectiva en términos de compromiso de supervisión. "Cada equipo de producción al comienzo de cada turno discute cuáles son los riesgos esperados y las contramedidas para prevenir incidentes", explica. "Antes de cada turno, en cada P&G en todo el mundo... Preguntamos '¿Dónde necesita apoyo hoy? ¿Dónde están los riesgos? ¿Necesitamos ayuda? ¿Necesitamos retrasar algo?'. Y cada nivel de liderazgo los revisa a las 9:30 a.m. ".

2. Sin embargo, la planificación no termina con el supervisor de primera línea: Jason explica que cada técnico debe hacer una evaluación dinámica de riesgos antes de cualquier tarea no rutinaria, que el supervisor de primera línea y otros líderes revisan y brindan comentarios.

- "Puedes prepararlos para que sean buenos líderes", dice Peter. "Tienes que reconocer que cuando tu mejor soldador es promocionado, tienes a tu peor supervisor y pierdes a tu mejor soldador, por lo que debes ser proactivo y comenzar a capacitar a las personas antes de cambiar los roles para que estén listos para asumir el rol".

"Cuando le das a la persona el ascenso", pregunta Larry, "¿es bueno para ellos estar a cargo del mismo equipo del que vinieron, o es mejor ir a uno diferente?"

- Jason explica que, en P&G, tienen que trasladarse a un sitio diferente y liderar un equipo con el que no han estado trabajando. "El primer paso puede ser el más difícil", dice, "pero no ponemos a las personas en esas situaciones si no estamos seguros de que tendrán éxito".

- El lugar de trabajo de Sarah aborda este proceso de manera diferente: "Estamos en una zona rural, con tres mil personas, por lo que realmente no tenemos la misma libertad", dice. "Por lo general, nuestro conjunto de procesos está lleno de supervisores de primera línea, y cubren las vacaciones de personas de diferentes equipos, por lo que no van directamente a liderar a sus equipos".

¿Qué pasa con los casos en que los supervisores vienen de fuera? ¿Cómo se pueden optimizar los resultados de seguridad?

- El consejo de Peter para los nuevos supervisores que llegan es que entiendan quiénes son esas personas influyentes y que se involucren y primero construyan una relación con ellos. "Algunas personas ascienden a través de rangos técnicos y permanecen en un lugar durante mucho tiempo", dice Peter, "e incluso si no tienen un título oficial de liderazgo, son personas influyentes en el lugar.

- Larry está de acuerdo con la idea de Peter: "Eso es lo que solía hacer cuando era joven", recuerda Larry, "que no es una buena edad para que los supervisores o gerentes te tomen en serio. Pero podía ir a la planta y encontrar a los líderes del grupo y hacer que me dijeran lo que estaba pasando allí".



Un conjunto de habilidades en crecimiento inducirá más confianza:

- Desde una perspectiva de gestión, también es importante trabajar estrechamente con los nuevos supervisores para comprender lo que están comprometidos a mejorar. "Pase tiempo en el campo con ellos para ver cómo están practicando esas habilidades", dice Peter.

- Jason agrega que desafiarlos a salir de sus zonas de confort para desarrollar habilidades en áreas que podrían no ser familiares para ellos es muy valioso. "A veces realmente nos sorprenden a nosotros y a ellos mismos con lo que pueden hacer", concluye.

Al escuchar todas estas ideas sobre el terreno de nuestros panelistas, está claro que las empresas exitosas entienden la centralidad de los supervisores de primera línea. Sirviendo como la conexión entre la gerencia y la base de producción, los supervisores de primera línea tienen que navegar en el espacio existente entre el compañero y el líder. Sin embargo, con una formación práctica, personalizada y mucho tiempo individual con los formadores o consultores, y con otros gerentes, pueden ser significativamente más eficaces.

En palabras de Sarah, "necesitamos que asuman el papel y se conviertan en líderes fuertes que permitan una seguridad de clase mundial. Sin el compromiso del supervisor de primera línea, nada de lo que hagas realmente se mantendrá. No hay duda: son un grupo en el que vale la pena invertir". "Uno a uno", concluye Larry. "Esa es definitivamente tu mejor apuesta".



Puntos Clave

- ✓ Los supervisores de primera línea deben participar, y entrenarlos en habilidades sociales.
 - ✓ Fomente acciones proactivas como paseos de seguridad además de las reactivas.
 - ✓ Planifique en todos los niveles y en cada oportunidad.
- ✓ Al ascender al nivel de supervisión, genere confianza a través de situaciones de liderazgo adecuadamente desafiantes.
- ✓ Los nuevos supervisores deben identificar a los influencers en su equipo y generar compromiso.
- ✓ Los gerentes deben mantenerse en contacto constante para fomentar el desarrollo de habilidades de seguridad y nuevos horizontes.

- 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