

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: ¿Qué funciona realmente?

por Mackenzie Wilson

Todo el mundo conoce la importancia del supervisor de primera línea. Sin embargo, muchas empresas se enfrentan a problemas para hacerles frente. ¿Por qué es tan difícil? Ya sea por la formación, la falta de motivación y responsabilidad, o el proceso de contratación y promoción, lo que realmente importa es qué se puede hacer al respecto. Se trata de un tema con muchas teorías, pero pocos resultados, lo que lo convierte en un tema perfecto para un seminario web del Panel de Expertos de SafeConnection. Por eso Larry Wilson (autor de SafeStart y moderador de SafeConnection) invitó a expertos de empresas de clase mundial a responder tres preguntas: "¿Cómo involucra a su supervisor de primera línea?", "¿Cómo sabe que ha funcionado?", y "¿Cómo puede demostrarlo?".

> "En nuestra planta, seguíamos invirtiendo en cosas físicas, y la gente seguía lesionándose. Nos dimos cuenta de que la clave del éxito era tener supervisores de primera línea comprometidos, así que empezamos a involucrarlos más."
>
> **- Sarah Morris,** gerente de planta de Glanbia Nutritionals -

Wilson comienza la sesión preguntando a los expertos cuándo empezaron ellos, o sus empresas, a hacer un esfuerzo para involucrar a los supervisores de primera línea. "Siempre he comprendido la importancia de la seguridad, pero durante mucho tiempo asocié un entorno de trabajo seguro con cosas físicas. En nuestra planta, seguíamos invirtiendo en cosas físicas y las personas seguían lesionándose", dice Sarah Morris (gerente de planta de Glanbia Nutritionals). "Nos dimos cuenta de que la clave del éxito era tener supervisores de primera línea comprometidos, así que empezamos a involucrarlos más".

Para Jason Covarrubias (gerente sénior de seguridad y medio ambiente de Procter & Gamble), el enfoque de un supervisor de primera línea lo es todo. Añade que algunos líderes de primera línea vienen directamente de la universidad, y que ocupar un puesto en el que son responsables de los miembros de su equipo puede suponer un choque cultural. "En lugar de acercarse a la línea y preguntar '¿Por qué está apagado?', puede utilizar otro tipo de tono y enfoque, como '¿Tiene lo que necesita para solucionar el problema de forma segura?'", sugiere.

Peter Batrowny (presidente y CEO de PB Global EHS) también enfatiza la importancia de conocer a las personas con las que se trabaja. "Algunas empresas buscan a los supervisores de primera línea entre sus propios empleados; otras, desde dentro del personal técnico; o puede que trabajen con universitarios recién graduados". La solución, dice, es trabajar individualmente con cada supervisor de primera línea. "Aunque la teoría está bien, los supervisores quieren formación sobre lo que pueden hacer para resolver los problemas a los que se enfrentan ahora y aprender qué herramientas, habilidades y técnicas les funcionan."

Este es el mismo pensamiento de Sarah Morris. "No queríamos pasar demasiado tiempo en clases, así que teníamos sesiones semanales de una hora. Siempre tratamos de acercarnos a ellos, en pequeños incrementos,



en lugar de tenerlos sentados viendo vídeos educativos", enfatiza. Lo cual tiene sentido, ya que los expertos consideran que las competencias más importantes para atraer a los supervisores son las interpersonales. "Hay un límite para la influencia que un gerente de planta, producción o seguridad puede tener en la primera línea. Pero el supervisor de primera línea está presente todo

> Los supervisores quieren formación sobre lo que pueden hacer para resolver los problemas a los que se enfrentan ahora y aprender qué herramientas, habilidades y técnicas les funcionan.
>
> **- Peter Batrowny,** presidente y CEO de PB Global EHS -

el tiempo y da el ejemplo constantemente", comenta. El objetivo de su formación, entonces, es llevarlos a un viaje de transformación, en el que pasen de operadores técnicos a grandes líderes de equipo.

"Otra cosa de la que deben darse cuenta los supervisores de primera línea", añade Batrowny, "es que la gente no comete errores a propósito. Lo sabemos por naturaleza, pero su reacción ante los errores en el terreno no siempre transmite ese mensaje. Así que en vez de aprender a prevenir el siguiente, la gente aprende a frenar y desviar". Explica que es fundamental conocer la diferencia entre las actividades reactivas (investigación de incidentes e informes de cuasi accidentes) y las proactivas (recorridos de seguridad, evaluaciones de riesgos), y que los supervisores de primera línea deben ser más proactivos.

Planificación conjunta

Para Jason Covarrubias, la planificación ha sido la actividad más efectiva para involucrar la supervisión. "En todas las plantas de P&G del mundo, el equipo de producción se reúne al principio de cada turno y analiza los riesgos previstos y las medidas para evitar incidentes. Preguntamos: "¿Dónde se necesita apoyo hoy?"; "¿Dónde están los riesgos?"; "¿Necesitamos ayuda?"; "¿Tenemos que retrasar algo?". Y cada nivel de liderazgo tiene hasta las 9:30 de la mañana para analizar estos puntos", afirma.

La planificación, dice, no termina con el supervisor de primera línea. Todos los técnicos deben hacer una evaluación de riesgos antes de cualquier tarea no rutinaria y pasarla al supervisor de primera línea y a otros líderes para recibir comentarios. Complementar esta evaluación con un análisis de los cuatro estados que conducen a errores (prisa, frustración, fatiga y complacencia) en una escala de cero a diez, según Larry Wilson, puede agregar muchos beneficios a este trabajo rutinario.

Selección interna o externa: ésa es la cuestión

La selección de supervisores de primera línea es un tema que sigue generando muchas preguntas. Al fin y al cabo, no todos los técnicos están inclinados al liderazgo. "Una buena forma es ofrecer formación voluntaria para averiguar quién tiene el perfil para esta función", sugiere Wilson.

Sin embargo, hay otros temas que deben tenerse en cuenta. Uno es la preparación de estos futuros líderes. "Cuando ascienden a su mejor soldador, usted tiene a su peor supervisor y pierde a su mejor soldador. Por eso, hay que ser proactivo y comenzar a capacitar a las personas antes del cambio de rol, para que estén listas para asumirlo", dice Peter Batrowny.

Los ascensos también deben meditarse bien, sobre todo si la persona deja su área para liderar otro equipo. En P&G, según Covarrubias, los colaboradores tienen que mudarse a otro lugar y dirigir un equipo totalmente nuevo: "El primer paso puede ser más difícil", dice. "Sin embargo, no ponemos a las personas en estas situaciones si no estamos seguros de que tendrán éxito". En Glanbia Nutritionals, según Sarah Morris, el proceso es diferente. "Estamos en la zona rural de Idaho, con 3.000 habitantes,

> Cuando ascienden a su mejor soldador, usted tiene a su peor supervisor y pierde a su mejor soldador. Por eso, hay que ser proactivo y comenzar a capacitar a las personas antes del cambio de rol, para que estén listas para asumirlo.
>
> **- Peter Batrowny,** presidente y CEO de PB Global EHS -



así que no tenemos esa misma libertad. Nuestra línea generalmente está llena de supervisores de primera línea, y cubren las vacaciones de personas de distintos equipos. Así que no van a liderar directamente a sus compañeros".

Otra opción es buscar a los "influenciadores", es decir, aquellos que, aunque no tengan un cargo oficial de liderazgo, son vistos como una referencia entre sus colegas. "Mi consejo es entender primero quiénes son estos influenciadores y construir una relación con ellos", sugiere Batrowny. Encontrarlos, dice, no es difícil. "Reúna a las personas en una sala, haga una pregunta controvertida y verá a quién mira cada uno".

La importancia del seguimiento individual

Desde el punto de vista de la gestión, Batrowny recomienda trabajar en estrecha colaboración con los nuevos supervisores para comprender qué se comprometen a mejorar. "Pase tiempo en el campo para ver cómo están practicando esas habilidades". Desafiarlos a salir de sus zonas de confort y desarrollar habilidades en áreas que pueden no ser familiares para ellos, para Jason Covarrubias, también es valioso. "A veces, realmente nos sorprenden a nosotros y a ellos mismos con lo que pueden hacer".

Al escuchar todo esto de estos expertos, no es de extrañar que los supervisores de primera línea sean una pieza tan vital del rompecabezas. Sirviendo de conexión entre la dirección y la planta de producción, tienen que navegar por el espacio entre los compañeros y el líder. Sin embargo, con capacitación práctica y mucho tiempo individual con consultores u otros gerentes, pueden volverse significativamente más efectivos.

> "Sin el compromiso del supervisor de primera línea, nada de lo que hagamos realmente durará.
>
> **- Sarah Morris,** gerente de planta de Glanbia Nutritionals -

Sarah Morris tiene la misma opinión. "Necesitamos que asuman el rol 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 hagamos realmente durará". Invertir en este enfoque individual es, sin duda, la mejor apuesta.



Puntos Clave

✔ A pesar de la gran importancia del supervisor de primera línea, muchas empresas enfrentan problemas para lidiar con ellos. El motivo pasa por problemas de formación, falta de motivación o responsabilidad e incluso fallos en la contratación y los ascensos.

✔ Cuando se trata de seguridad, las inversiones no deben centrarse únicamente en los equipos. Hay que involucrar a los supervisores de primera línea.

✔ Los antecedentes de los supervisores de primera línea son muy variados. Algunos vienen directamente de la universidad y, cuando se les coloca en un puesto de responsabilidad sobre un equipo, se enfrentan a un choque cultural.

✔ Independientemente de su procedencia, hay que trabajar con cada uno de ellos individualmente.

✔ En el nuevo rol, los supervisores quieren estar capacitados para lidiar con los problemas que ahora enfrentan y aprender qué herramientas, habilidades y técnicas se necesitan.

✔ El gran reto, según los expertos, es transformarlos de operadores técnicos en líderes.

✔ Esto significa despertar en ellos la proactividad. Es fundamental conocer la diferencia entre las actividades reactivas (investigación de incidentes e informes de cuasi accidentes) y las proactivas (recorridos de seguridad, evaluaciones de riesgos).

✔ La planificación conjunta con los compañeros y el liderazgo, especialmente en la evaluación y mitigación de riesgos, da más confianza a los supervisores de primera línea.

✔ Complementar esta evaluación con un análisis de los cuatro estados que conducen a errores (prisa, frustración, fatiga y complacencia) en una escala de cero a diez, puede agregar muchos beneficios al trabajo rutinario.

✔ No todos los técnicos tienen vocación de liderazgo. Es necesario preparar a las personas para ejercer la nueva función.

✔ En el momento de la selección, es necesario prestar atención a los "influenciadores", personas que no tienen cargos oficiales de liderazgo, pero que son vistas como líderes por sus compañeros.

✔ Haga un seguimiento siempre que sea posible, pero también saque a los supervisores de su zona de confort. Puede que le sorprendan con lo que son capaces de hacer.

- 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 © 2023 by SafeStart. Todos los derechos reservados. SafeStart es una marca registrada de Electrolab Limited.