

El secreto de la
excelencia operativa:
¿Por qué son importantes
los supervisores?



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.



El secreto de la excelencia operativa: ¿Por qué son importantes los supervisores?

Los supervisores desempeñan un papel clave en la traducción de la estrategia a la práctica y en apoyo del viaje de la organización hacia la excelencia operativa. En el entorno actual, que está cambiando constantemente, esto significa reunir competencias funcionales y técnicas con las habilidades necesarias para inspirar y envolver a los miembros del equipo.

Cuando se trata de poner una estrategia en práctica, muchas empresas buscan primero tecnologías o procesos – a menudo, descuidando de la contribución de su propia fuerza de trabajo. Sin embargo, las personas son fundamentales. Los supervisores tienen un papel clave en la motivación y el compromiso de los equipos para cumplir con los objetivos de la organización.

¿Qué influencia tienen los supervisores? Un estudio realizado por la Universidad de Wisconsin¹ llegó a la conclusión de que, mientras solamente el 2% de los empleados van a cambiar su comportamiento basado en algo que leen, el 70% lo harán después de una interacción cara a cara con su supervisor. Junto con esta oportunidad, sin embargo, viene una lista creciente de desafíos para la administración de una fuerza de trabajo mundial.

EL MUNDO Y LA FORMA EN QUE TRABAJAMOS ESTÁ CAMBIANDO

Ya no más confinado a una sola región geográfica o incluso los límites de una organización, el lugar de trabajo contemporáneo se parece más a una red global de equipos y personas. Dispersa entre múltiples zonas horarias y especialidades profesionales, esta diversidad también se extiende a culturas, géneros y edades diferentes. En medio de tantas diferencias, lo que reúne a las

personas es el objetivo común. Los miembros de la “Generación del Milenio”, en particular, buscan un sentido de valores compartidos y la oportunidad para promover una buena causa – social o ambiental, a menudo – en su trabajo y están menos motivados por un sueldo elevado.

Al mismo tiempo, profesionales en todos los niveles están tomando un enfoque más emprendedor en su trabajo, lanzando ideas sobre nuevos productos y servicios y a menudo movilizándose para desarrollarlos. Esa forma de “**intrapreneurship**” es sólo un ejemplo de la desaparición de la distinción entre interno y externo o incluso entre grupos e individuos. Impulsados por el ritmo del progreso tecnológico y el creciente volumen de información, nuevos híbridos nacen también de otros pares de opuestos: independiente e interdependiente, rápido y lento, local y remoto, formas libres y estandarizadas. Para prosperar en este nuevo mundo, los supervisores deben adoptar una mentalidad basada en “y” y no en “o”.



1 Phillip Clampitt, “Employee Perception of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study,” Journal of Business Communication.

¿CUÁLES DE LAS HABILIDADES PERSONALES NECESITAN LOS SUPERVISORES?

La capacidad de abrazar la paradoja y de pensar de manera holística es un elemento fundamental del liderazgo. Para lograr un cambio sostenible, sin embargo, los supervisores también deben ganar los corazones y las mentes de sus profesionales. ¿Es solamente una cuestión de carisma personal? De hecho, la capacidad para informar, inspirar e influir proviene de la utilización de un conjunto de habilidades específicas. En el centro de estas habilidades está la comunicación afectiva, es decir, la conexión con la gente en un nivel emocional. Al entender las preocupaciones y motivaciones de los empleados, los supervisores pueden explicar mejor por qué son importantes las metas de la organización y cómo el trabajo de cada uno se encaja en el cuadro general. Supervisores con una buena comunicación afectiva también son capaces de ayudar a los empleados a lidiar con el estrés en sus vidas y en el lugar de trabajo (incluyendo la concienciación sobre las cuestiones de diversidad), asegurar que los profesionales remotos permanezcan involucrados y guiar a todos para cambiar de comportamiento de forma sostenible.

El desarrollo de estas habilidades consiste en dos partes: en primer lugar, cultivar las competencias de los propios supervisores; la segunda parte es tratar de las actitudes y comportamientos de los empleados. Ambos componentes deben utilizarse juntos para que los supervisores puedan convertirse en fuentes de influencia estratégicas.



COMPONENTE 1:

CULTIVAR COMPETENCIAS FUNCIONALES Y TÉCNICAS

Cuando una organización no tiene su propio proceso interno de desarrollo de supervisores, un programa basado en habilidades puede proporcionar una manera específica para eliminar las deficiencias en las competencias funcionales y técnicas. Dicho programa debe ser sistemático en su enfoque, abarcando tanto la dimensión lateral de los procesos y procedimientos como el eje vertical de la comprensión de la capacidad y del rendimiento de los empleados.

COMPONENTE 2:

INFLUIR EN LA MENTALIDAD Y EN EL COMPORTAMIENTO A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN AFECTIVA

¿Cómo los supervisores pueden promover activamente el compromiso con la disciplina operativa en todo lo que hacen? Un enfoque basado en mentalidad y comportamiento exige que los líderes identifiquen cómo los individuos piensan y sienten para entender sus acciones y decisiones de cada día. Con este entendimiento, los supervisores pueden claramente comunicar los valores de la organización y asegurar que sus equipos sean responsables de seguirlos.

Los supervisores están posicionados para liderar en el lugar de trabajo de hoy, usando su influencia y no la autoridad de sus cargos. Una encuesta realizada por la Universidad de Groningen, en Holanda, puso en 42% la correlación entre la participación informal de los supervisores con respecto a la seguridad y la reducción de accidentes graves en ocho fábricas de productos químicos holandeses².

² Sicco van As: "Communication and Industrial Accidents," SOM Research Report, University of Groningen

Otro estudio detalló esto aún más: cuando los supervisores hablaban con sus subalternos directos acerca de seguridad, las tasas de manejo de materiales peligrosos cayeron 56%, el trabajo inseguro con equipo eléctrico, 66% y la falta de uso de equipo de protección personal, 74%³.

¿Cómo es en la práctica este proceso para transformar los supervisores en líderes? En primer lugar, los supervisores deben hablar con los miembros del equipo para entender la cultura y el clima de la organización así como observar los comportamientos. El propósito de esta fase inicial de descubrimiento es identificar áreas de mejora y prioridades para el desarrollo de habilidades específicas. La siguiente fase se relaciona con la integración de estos resultados a través de talleres que ayuden a desarrollar las competencias que los supervisores necesitan. Por último, las nuevas habilidades aprendidas deben incorporarse a las rutinas existentes a través del coaching. Esto asegurará que el cambio sea duradero y que se establezca una organización de aprendizaje sostenible.

SIGNOS DE UN SUPERVISOR EXITOSO

Cuando los supervisores son capaces de comprender la mentalidad y el comportamiento de los empleados y también desarrollar sus propias habilidades y competencias, la capacidad de traducir la estrategia en excelencia operativa se perfecciona. Las mejoras se suceden cuando:

- Hay una comunicación más efectiva entre la gerencia, supervisores y empleados;
- La productividad aumenta a través de la toma de decisiones mejor (y delegada) y una resolución de problemas perfeccionada;
- Hay roles y responsabilidades claros, en la medida que las mejoras necesarias son identificadas y entendidas.

Este enfoque integrado para el desarrollo de supervisores, compuesto de dos partes, produjo resultados comprobados en diversos sectores de actividad, desde la fabricación al cuidado de la salud y energía.

ESTUDIO DE CASO:

EMPRESA QUÍMICA GLOBAL RESUELVE DESCONEXIÓN EN LA GESTIÓN

A pesar de tener una nueva estrategia de alto rendimiento, el fabricante italiano de productos químicos observó que una de sus plantas sufría con altos costos de producción y el poco ánimo de sus empleados. ¿Cuál era el problema?

Ellos no habían asumido su parte, puesto que los supervisores no se sentían responsables de la ejecución de la estrategia de negocio y no la traducían en cambios de comportamiento en sí mismos y en sus equipos.

En una evaluación inicial, dss+ identificó áreas importantes a mejorar, como la falta de decisión por parte de los supervisores así como la ausencia de comunicación entre los departamentos de finanzas, operaciones, seguridad y calidad. Meses más tarde, dss+ realizó talleres interactivos llamados "Supervisor en la Escena" con casi 40 supervisores y gerentes. Después, ocurrió un entrenamiento práctico para desarrollar competencias y técnicas que les ayudarían a lograr los objetivos de productividad y mejorar la interacción en todos los niveles de la organización.

Este no sólo produjo mejores resultados operativos así como una actitud más positiva en relación con la disciplina operativa de los empleados.

CONCLUSIÓN

Tanto las organizaciones como la naturaleza del trabajo están cambiando. Los supervisores tienen un papel cada vez más importante en el rendimiento de la organización como mediadores y líderes entre la gerencia y los empleados. El desarrollo de competencias funcionales, combinado con habilidades de comunicación efectiva y la participación de los empleados, ayuda a los supervisores a traducir una estrategia de alto nivel en la práctica y así apoyar el viaje de la organización hacia la excelencia operativa.

3 Dov Zohar and Gil Luria, "Use of Supervisory Practices as Leverage to Improve Safety Behavior: A Cross-Level Intervention Model."



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 
twitter.com/consultdss 
youtube.com/consultdss 
www.latam.consultdss.com 