

An aerial photograph of a large, light-colored floor with a complex geometric pattern of white lines forming various triangles and polygons. Several small groups of people are standing at different points where the lines intersect, illustrating a distributed network or team structure. The image is framed by red borders at the top and bottom.

Competencias para  
todos los niveles en  
equipos distribuidos

dss<sup>+</sup>

Protect. Transform. Sustain.

## Competencias para todos los niveles en equipos distribuidos

Durante los últimos años, los investigadores y las empresas han estudiado los procesos para construir una cultura de seguridad, y la manera en que dicha cultura pueda lograr que las personas tomen mejores decisiones en su vida diaria, especialmente en el lugar de trabajo. Cuando hablamos de un entorno en el que las personas se encuentran todos los días, o donde se saben supervisadas y monitoreadas, los compañeros y los líderes pueden influenciar fácilmente el modelo de conducta. Sin embargo, cuando llevamos el concepto de cultura a los equipos de trabajo que se encuentran físicamente alejados, a través de modelos de trabajo remoto, ya sean operativos o de negocios, el desarrollo de la cultura presenta grandes desafíos.

Antes de analizar los principales aspectos relacionados con la cultura de las organizaciones, veamos cómo está constituida.

Cuando hablamos de cultura organizacional, ponemos énfasis en la forma en que las empresas estructuran sus mecanismos de ejecución de negocios, y en el modo en que las personas encajan en el contexto – consideramos las reglas y los procedimientos existentes y su disponibilidad, así como la manera en que guían, o deberían guiar, las acciones de las personas. Las reglas, cuando se siguen o no, tienen consecuencias positivas o negativas: algunas empresas tienen instrumentos disciplinarios claros, que aplican cuando los procesos, de cualquier naturaleza, no son respetados. Sin embargo, con frecuencia, encontramos oportunidades para incorporar procesos de reconocimiento y motivación dirigidos a quienes sí se esfuerzan para hacer su trabajo correctamente, aportando beneficios a ellos mismos, al negocio y a todas las partes involucradas.

En la realidad, este análisis no es suficiente; lo sería si estuviéramos hablando de un mundo ideal poblado por individuos disciplinados que no cuestionan lo que hacen, o que no analizan si un proceso específico es el más adecuado para un momento determinado. Sabemos que, debido a la naturaleza humana, el hecho de conocer las reglas y las consecuencias negativas de infringirlas, no es suficiente para garantizar su cumplimiento. Y, además, a esta ecuación debemos agregar las creencias y los valores individuales.

---

“Sin embargo, cuando llevamos el concepto de cultura a los equipos de trabajo que se encuentran físicamente alejados, a través de modelos de trabajo remoto, ya sean operativos o de negocios, el desarrollo de la cultura presenta grandes desafíos”.



Por un lado, las creencias son supuestos o convicciones sobre las personas, los conceptos o los hechos que se asumen y se aceptan como verdaderos; por otro, los valores representan el grado de importancia subjetiva que se asigna a las personas, los conceptos o los hechos. Ahora bien, los prejuicios que cada individuo tiene acerca de las reglas y los procedimientos van a determinar que los siga o no, particularmente si sus creencias y valores le permiten comprender las consecuencias potenciales de su decisión.

Dos componentes esenciales en el análisis de la conducta y la actitud de los seres humanos, son el entorno y el contexto social en el que están inmersos. Las personas eligen comportarse de cierta manera, incluso en contra de sus creencias y valores, para integrarse a un grupo determinado. Con base en la experiencia obtenida trabajando con diversas empresas, sabemos que éste es el punto con mayor influencia en la toma de decisiones. El sentido de pertenencia hace que los individuos adapten sus acciones y conductas para incorporarse y ser aceptados en el entorno, los motivos son diversos y, con frecuencia, incluyen al instinto de conservación.

Desde la perspectiva del líder, comprender estos aspectos es fundamental, particularmente cuando se trata de desarrollar o cambiar una cultura. Al hacerlo, será capaz de entender las fortalezas y vulnerabilidades de la empresa, y podrá enfocar sus esfuerzos en las conductas y las actitudes deseadas para lograr la transformación de la cultura.

"Por un lado, las creencias son supuestos o convicciones sobre las personas, los conceptos o los hechos que se asumen y se aceptan como verdaderos; por otro, los valores representan el grado de importancia subjetiva que se asigna a las personas, los conceptos o los hechos".

La construcción de un entorno laboral que modele el comportamiento, incluye la identificación de factores de influencia, el desarrollo de agentes de motivación y reconocimiento, la garantía de que "quienes cumplen" serán visibles; así como el agradecimiento por los beneficios obtenidos por las personas que se muevan en la dirección esperada, y cuando quienes hayan adoptado el cambio en diversas esferas entreguen resultados tangibles.



## Fuerza Laboral Distribuida

A lo largo de nuestro trabajo con diversas industrias y actividades, hemos encontrado que muchas de ellas no tienen entornos "amurallados" y trabajan con gran proximidad física, donde las conductas pueden ser dirigidas y monitoreadas. Debido a esto, en algunos casos, las empresas deben expandir sus procesos de supervisión, auditoría y seguimiento; sin embargo, esta inversión sobrecarga los sistemas, introduce burocracia adicional, multiplica los riesgos e incrementa la exposición, sin potenciar los resultados asociados a sus objetivos de negocios.

En múltiples casos, hemos encontrado situaciones en las que los líderes enfrentan dificultades para cambiar la cultura de las personas y transformar sus creencias y valores, buscando acercarlos a lo que la empresa espera de ellas, especialmente en aquellos lugares en donde la disponibilidad de fuerza laboral capacitada es limitada.

En escenarios como éstos, nosotros estamos convencidos de que es importante trabajar en el desarrollo y capacitación tanto de la fuerza laboral, como de los supervisores y líderes de estos equipos, con el objetivo de que puedan tomar mejores decisiones técnicas y de conducta. En este núcleo, diariamente, la mayoría de los empleados toma decisiones que pueden ir a favor o en contra de lo que la empresa espera; sin embargo, en los equipos distribuidos, la distancia física del alto liderazgo, debida a los distintos aspectos estratégicos, las decisiones cotidianas y la disponibilidad de recursos, obliga a garantizar la correcta alineación de ambos niveles con los desafíos y con las estrategias para superarlos.



## Trabajando en el primer nivel de Liderazgo

En general, el primer nivel de autoridad del área operativa es el supervisor – con sus distintos nombres. En algunas empresas existe la tendencia de promover a los buenos operadores y convertirlos en supervisores, por el hecho de que dominan la técnica y pueden replicar los conocimientos para que los equipos en el campo trabajen mejor. Esta práctica podría parecer lógica, si no tuviera la desventaja de que en la mayoría de los casos, los procesos y programas de desarrollo de liderazgo llegan solamente a los niveles gerenciales; y en pocos casos se extienden hasta los supervisores o líderes de primer nivel. Esta falta de capacitación conlleva el riesgo de "transformar a un buen operador en un mal supervisor".

Cuando no abrimos oportunidades de desarrollo para promover la correcta preparación de este grupo, surgen problemas relacionados con la comunicación, la orientación y la disciplina que, a su vez, impactan aspectos tales como la calidad y la productividad que incrementan los reprocesos, y que se reflejan en poco compromiso y baja motivación. Para evitar este escenario, es fundamental identificar las características de los líderes de la organización y prepararlos para el desafío de dirigir e influenciar a las personas.

---

**"Es fundamental identificar las características de los líderes de la organización y prepararlos para el desafío de dirigir e influenciar a las personas".**

Durante mucho tiempo, hemos trabajado con nuestros clientes implementando procesos y estructuras a ser utilizados en el momento de promover o contratar supervisores, y que se basan en los atributos de los candidatos, por ejemplo:

**CONDUCTA CORRECTA** y alineada con las expectativas de la empresa.



**DISCIPLINA:**  
**NO TOMAR ATAJOS** en la ejecución de las actividades y **UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS CORRECTAS**, entre otros.

**INTERACCIÓN e INFLUENCIA POSITIVAS** en la seguridad.



Para alcanzar el éxito, es clave que estos profesionales reciban la capacitación básica para enfrentar los desafíos de un líder, considerando, además, el tiempo que deberán dedicar a los aspectos burocráticos, el trabajo en el campo y el cumplimiento de una agenda mínima, así como la asimilación de las nuevas funciones y responsabilidades.

Otra estrategia que ha sido adoptada por diversas empresas, está relacionada con los procesos de apoyo a personas y gestiones asociadas con los objetivos operativos – procesos de revisión del rendimiento y rutas de desarrollo, incluyendo operación segura, capacitación y coaching, reciclaje frecuente de conceptos clave; además del apoyo en el proceso anual de revisión de resultados y carrera, incluyendo a la seguridad.

## Concientización de la fuerza laboral

Más importante que recibir instrucciones claras sobre la actividad a realizar, el profesional debe estar consciente de su propia responsabilidad para ejecutarla correctamente, siguiendo los procedimientos vigentes.

Son comunes los escenarios en los que las empresas han implementado buenos procedimientos, recursos, equipos de protección personal y colectiva, y siguen enfrentando accidentes graves. La decisión que cada persona toma a la hora de efectuar la tarea, es la que define si el proceso será seguido correctamente, respetando las instrucciones y haciendo una mejor evaluación de los riesgos involucrados.



Durante los últimos cinco años, dss+ se ha dedicado a diversos temas de la psicología afectiva, buscando entender las razones que cotidianamente nos llevan a tomar decisiones riesgosas. Considerando el escenario de las empresas que tienen una fuerza laboral distribuida y poca supervisión, aquí encontramos un punto crítico que debe ser afinado y desarrollado.

Todos los días, desde que despertamos hasta que nos vamos a dormir, tomamos más de 35,000 decisiones personales y profesionales; y aproximadamente el 95% de éstas son inconscientes. Cuando enmarcamos a la fuerza laboral distribuida en un escenario con poca supervisión, es fundamental trabajar en el otorgamiento de poder para que ellos realicen sus actividades en forma segura.

Aquí, se debe enfatizar la necesidad de tener un proceso adecuado para el mapeo y la evaluación de riesgos, que se traduzca en procedimientos que resalten los puntos de seguridad, y en órdenes de servicio que conecten los riesgos con la operación y las personas; que considere la correcta preparación de los equipos de trabajo, incluyendo Análisis Preliminares de Riesgos (APRs) y Diálogos Diarios de Seguridad (DDSs), dirigidos a la actividad planeada para ese día y con orientación acerca de las prioridades; y que ponga a la seguridad como condición para la realización de la tarea. La metodología propuesta por The Risk Factor, constituye una herramienta simple para guiar la toma de decisiones individuales, creando un lenguaje común para proteger a los demás cuando identificamos conductas inseguras.

La Operación Segura de las actividades realizadas por la fuerza de trabajo distribuida, incluye los siguientes aspectos:

# 1.

**Liderazgo operativo de la empresa, entendiendo su función en seguridad y poniendo el ejemplo a seguir**, brindando recursos y monitoreando – de manera estructurada y disciplinada – los indicadores reactivos y proactivos de la operación, incluyendo los de salud y seguridad. Esto, además de la coordinación de los viajes de campo, el diálogo abierto, el entendimiento de los desafíos de los equipos, el envío de mensajes y, lo más importante, la coherencia de estas acciones y los ejemplos dados en el día a día.

# 2.

**Supervisión preparada para enviar comunicaciones en cascada – propios y de terceros – a sus equipos**, traduciendo correctamente las demandas de una operación segura a través de diálogos, mensajes y seguimiento de actividades; y que domine las estrategias para hacer preguntas y acercarse a sus equipos. Es importante que sepa cómo escalar las demandas a sus líderes, para contar con la orientación y los recursos necesarios para dirigir las actividades. Por otro lado, las habilidades de comunicación, liderazgo, desarrollo de equipos, retroalimentación y para ser modelo a seguir, son tan importantes como las competencias técnicas.

“Todos los días, desde que despertamos hasta que nos vamos a dormir, tomamos más de 35,000 decisiones personales y profesionales”.

# 3.

**La organización debe enfocarse en la facilitación del desarrollo de un equipo de supervisores con estas características**, al mismo tiempo implementa procesos de promoción y avance profesional, considerando el buen desempeño en seguridad como condición esencial.

# 4.

**Equipo de campo que tome decisiones seguras, alineadas con las expectativas de la organización**, y que tenga clara la noción de no correr riesgos de manera inconsciente. Este equipo debe brindar herramientas sencillas y directas que fomenten la reflexión sobre la seguridad propia, haciendo que el proceso de identificación y gestión de riesgos sea robusto, enfocando los procesos de disciplina operativa hacia la ejecución de las actividades cotidianas, al mismo tiempo que promueve la mejora continua.

## Líder de Negocios



**Gisele Cabrini**

Directora de dss+

[gisele.cabrini@consultdss.com](mailto:gisele.cabrini@consultdss.com)

### Acerca de dss+

dss+ es un proveedor líder de servicios de consultoría para la gestión de operaciones, que tiene el propósito de salvar vidas y crear un futuro sustentable. dss+ da a las empresas las habilidades para desarrollar capacidades organizacionales y humanas, gestionar el riesgo, mejorar las operaciones, alcanzar las metas en sustentabilidad y operar más responsablemente.

Apalancando su legado de DuPont, la profunda experiencia en la industria y la gestión y la diversidad de su equipo, los consultores de dss+ están en el campo y en la sala de juntas, ayudando a que los clientes trabajen con más seguridad e inteligencia, y con un propósito.

Encuentre más información adicional disponible en nuestro sitio:

[www.latam.consultdss.com](http://www.latam.consultdss.com)

**dss+**

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://linkedin.com/company/consultdss)



[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss)



[youtube.com/consultdss](https://youtube.com/consultdss)



[www.latam.consultdss.com](http://www.latam.consultdss.com)

