Cómo manejar a los subcontratistas

5 estrategias comprobadas

Por Doug Gray

Comencemos con un ejemplo sencillo. Imagine que desea aumentar el valor de su casa. Para ello, analiza dos posibles proyectos: 1) la cocina o 2) el patio. Tras conversarlo un poco con su familia o su corredor de propiedades, se decide por el proyecto de la cocina. ¿Y ahora qué?

He aquí un ejemplo más complejo. Imagine que acaba de recibir una llamada de su departamento de ventas, de su socio de desarrollo comercial o del presidente. La empresa acaba de acordar la creación de una nueva área de trabajo que está más allá de su negocio principal. ¿Y ahora qué? Su trabajo consiste en evaluar todas las inquietudes de los profesionales de SSyMA, mitigar los posibles riesgos, convocar una licitación, seleccionar y manejar a los contratistas, y garantizar la calidad, asegurándose que todo se lleve a cabo de manera segura, rápida y dentro del presupuesto. ¿Cómo logra esto?

Tomando como base las entrevistas con decenas de líderes de SSyMA y subcontratistas, además de la experiencia directa como socio proveedor y gerente, he aquí cinco estrategias comprobadas para manejar a los subcontratistas.

1) Involúcrese en el proceso desde el comienzo. En Europa, la SSyMA puede ser parte del proceso de licitación del diseño. Pero no importa en qué lugar usted trabaje o viva. Puede trabajar en conjunto con su equipo de desarrollo comercial y formular rápidamente los requisitos generales de SSyMA que se deben abordar durante *todos los* proyectos. Estos son normas corporativas que probablemente sobrepasan aquellas de la OSHA.

Luego, incluya una cláusula como, por ejemplo, "puede que se exijan requisitos específicos del sitio en ciertas instalaciones, los cuales todos los subcontratistas deben cumplir o superar". El departamento jurídico probablemente redactará el texto con el lenguaje apropiado. Contrate un asesor si es necesario. Lo importante aquí es que usted *debe* participar en el proceso de licitación. Debe delinear las propuestas. Debe reunirse con los clientes potenciales. Debe evaluar las necesidades del proyecto lo más pronto posible. Debe revisar la declaración de trabajo. Debe revisar el cronograma del proyecto. Una vez firmado, el contrato es legalmente vinculante. Muchos gerentes siguen esta regla: La planificación previa previene un mal desempeño. Participe desde el comienzo para proyectar la imagen de un socio comercial inteligente.

2) Conozca los términos del acuerdo contractual. Un proyecto de envergadura probablemente tendrá varios subcontratistas primarios y secundarios. Todos ellos deben cumplir los mismos términos del acuerdo contractual, incluidos los requisitos específicos del sitio. Por ejemplo, puede que se requiera que el gerente de seguridad de un sitio sea profesional certificado en prevención de riesgos, que tenga educación universitaria o bien que sea bilingüe. Puede que se exija que todos los subcontratistas nuevos pasen por una orientación en terreno de carácter obligatorio. En el caso de un subcontratista más pequeño, una reunión diaria con información práctica o un análisis de los peligros laborales (JHA, por sus siglas en inglés) puede ser el término de un acuerdo contractual nuevo o desconocido. Todos los subcontratistas deben adherirse a estos términos. (Observe que esta oración se repite. Es un punto esencial). Algunos gerentes de seguridad literalmente aplican pruebas al personal sobre los términos del acuerdo contractual. Usted también puede hacerlo. Estos son términos jurídicamente vinculantes que todos deben cumplir de la misma manera.

Algunos líderes de seguridad piden a sus trabajadores que repitan las instrucciones usando los pasos de tres vías. Estos son pasos que se conocen en obras federales de envergadura y en sitios nucleares. Piense en los pilotos de combate que están entrenados para comunicarse en una cabina. Tienen que verificar la comunicación utilizando este proceso: La persona 1 hace una afirmación, como: "Lo que debemos lograr es garantizar el cumplimiento de la capacitación de la OSHA sobre la protección contra caídas". La persona 2 repite exactamente la misma afirmación, verifica la norma de la capacitación y menciona ese ejemplo en el acuerdo contractual diciendo: "Sí, puedo confirmar la capacitación de la OSHA sobre la protección contra caídas, tal como se establece en la página 37, sección 4.a.12". Luego, la persona 1 repite la declaración de verificación y la confirma diciendo: "Gracias por confirmar el acuerdo contractual respecto a la capacitación de la OSHA sobre la protección contra caídas, tal como se indica en la página 37, sección 4.a.12" ¿Se entiende? Esto funciona en las cabinas bajo alta presión. Este paso de tres vías también puede funcionar en una obra de construcción. Algunos subcontratistas necesitarán que usted sea así de directo.

3) Refuerce los términos del acuerdo contractual. El objetivo de los documentos del contrato es calificar a los subcontratistas y garantizar las exigencias de alta calidad. Se puede acceder fácilmente a los programas de preselección y criterios de contratación. Se pueden encontrar muchos recursos a través de las redes sociales. Si evita la debida diligencia para seleccionar a los posibles subcontratistas, está dando pie a la mala calidad. Simplemente no hay excusa para culpar a nadie. Si se produce un incidente registrable en su proyecto, usted será el responsable.

Su trabajo consiste en observar y hacer recomendaciones. Eso implica que debe bajarse del camión para cumplir con su deber (un ejemplo real). Implica que debe hacer preguntas abiertas. Implica que debe dirigir activamente a las personas. Si no sabe cómo hacer estas tareas, contrate a un asesor externo. El reforzamiento es un proceso interminable. Al igual que las dietas inteligentes o los programas de ejercicios, usted debe reforzar todos los días los términos del acuerdo contractual.

Un gerente de seguridad de una planta afirmó: "Comienzo con los límites contractuales. Una vez que todos están de acuerdo con dichos términos, podemos pasar al análisis. Hablamos sobre cómo compartir recursos, cómo resolver problemas. Conformar un equipo no es cuestión de pasar 1 día fuera de la planta. Formar un equipo de seguridad sólido requiere acondicionamiento, ejercicios y entrenamiento diarios".

Por definición, los gerentes maximizan la productividad de los demás. Ese es su trabajo como gerente de seguridad. Si no está seguro si la protección contra caídas comienza a partir de los 6 pies (1,83 mts.) para todos tipo de trabajador o a los 15 pies (4,6 mts.) solo para los trabajadores metalúrgicos, posiblemente deberá escuchar intensos debates sobre la norma de la industria o experiencias de trabajos anteriores. Ignore esas conversaciones. Determine el requisito contractual en su obra. Luego, refuerce esos términos del acuerdo contractual.

4) Guíese por el dinero. La mayoría de los trabajos se rigen por 1) un contrato de licitación fija o 2) un contrato de costo más margen. Si tiene uno de licitación fija y solicita una orden de cambio, proceda cuidadosamente. Un propietario que ve una orden de cambio en una licitación fija denominará este cambio como costo y dirá

©ISTOCKPHOTO.COM/DAN TERO

"Por ningún motivo". La única excepción es algo que sea un requisito contractual, tal como se describió anteriormente. Su trabajo es proporcionar la documentación y superar el cumplimiento de las normas. Si su proyecto es una obra con costo más margen y usted determina un requisito local o estatal, el nuevo costo se traspasará al propietario o a los inversionistas.

Si estos ejemplos lo confunden, imagínese en la cocina de su casa. Usted ha firmado un contrato que es un trabajo de licitación fija o de costo más margen. Si ese subcontratista solicita un cambio que no hayan acordado, ese costo correrá por cuenta de él, no suya. Si usted acepta el cambio, entonces deberá asumir el costo. La regla de oro (adaptada) dice: "Quien tiene el oro pone las reglas". Pero esto no alcanza a cubrir todas las posibilidades. El corolario acá es la regla de platino: "Quien se guía por el dinero, pone las reglas". Sea inteligente. Guíese por el dinero.

5) Tome notas diariamente. Todos los demás profesionales de negocios toman notas a diario. Consulte a cualquier abogado, comerciante minorista, asesor o vendedor. Las métericas, al igual que las notas diarias, son un estándar en cada empresa.

Cuando maneje a los subcontratistas, tome notas diariamente. Considere inmediatamente la creación de un organigrama y comience a tomar notas que incluyan, al menos, lo siguiente: ¿Quién asistió diariamente a las negociaciones? ¿Quién completó los JHA a tiempo y superó los requisitos de cumplimiento? ¿Quién asistió a la reunión semanal con el contratista general? ¿Cuáles fueron los análisis pertinentes? ¿Cuáles fueron las inquietudes planteadas por el subcontratista X y qué medidas se consideraron/recomendaron o se tomaron diariamente? ¿Quién fue incluido en la auditoría de seguridad y qué pasó con sus recomendaciones? ¿Quién fue incluido en el análisis de causas y quién no? ¿Qué datos se ingresaron en el registro de la auditoría diaria de SSyMA?

Conclusión

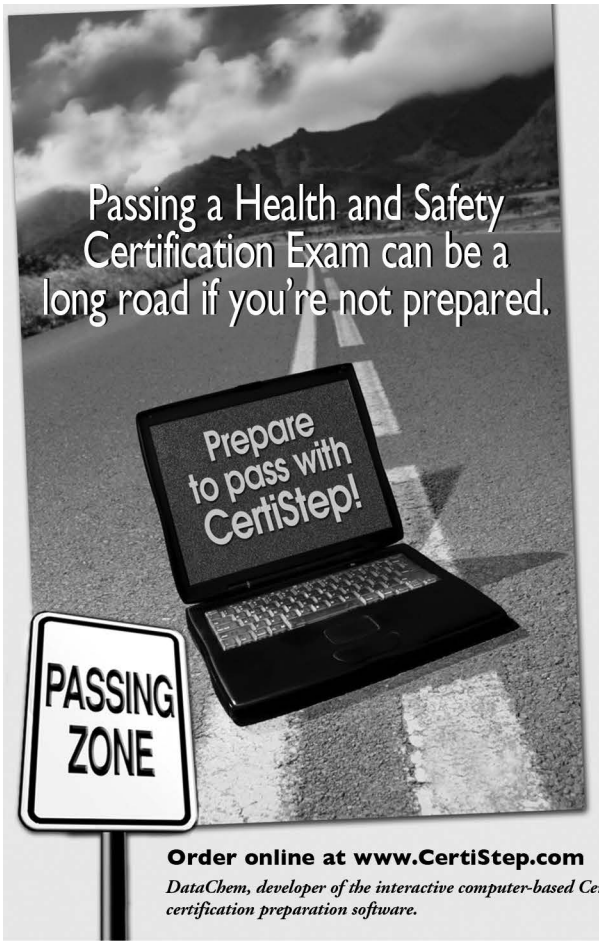
El objetivo de este artículo es simplificar lo más posible el proceso. Su intención no es inducir a errores. Manejar a los subcontratistas puede ser difícil y los problemas pueden tener como resultado altísimos costos operacionales. Pueden presentarse amenazas de retrasos. Puede haber todo tipo de términos legales que parecen ser intimidantes. La principal razón por la que las personas contratan asesores externos es que ellos contribuyen a tomar decisiones comerciales inteligentes. Tenemos más activos empresariales que nunca en los Estados Unidos y se ha dado un enorme giro hacia la contratación externa de expertos.

Comience con la tercera estrategia. La preselección es obligatoria. Cuénteme después lo que aprende.

Doug Gray, PCC, es fundador y presidente de Action Learning Associates Inc. (**www.action-learning.com**). Realiza evaluaciones, entrenamiento individual y para equipos, y brinda servicios de asesoría, ya sea en terreno o a distancia. Se le puede contactar llamando al (704) 895-6479. Él no sabe nada sobre muebles de cocina.

Agradecimientos

El autor agradece a diversos colaboradores de este artículo: Bill Blalock, Mike Jeffrey, Keith Moss, Julian Mercer, Dennis Earman, Jimmy Bennett y Joelle McGehee.



Take the shortest route to success — with CertiStep!

Our success-guaranteed study method puts you in the driver's seat. Pop in the CD and critical questions and answers are right at your fingertips. CertiStep gives you these advantages:

- save time and money studying where, when, and how you want
- diagnose how well you know each subject area
- focus on your weaker subject areas using keyword searches
- detailed explanations for all bodies of knowledge
- develop your computer test-taking skills as you learn

Take it out for a spin...

Take our FREE online practice quiz and you'll get your test results immediately. Order your study program right away at **www.CertiStep.com**, or call us at **1-800-377-9717** for more information or to place your order. And remember the **CertiStep Guarantee: If you don't pass, we'll refund your purchase price!**

CertiStep Study Programs

Licenses:	Individual	Site
CSPprep V7.0	$399	$1099
ASPprep V5.0	$299	$ 999
CIHprep V9.0	$399	$1099
NEW! CHMMprep V4.0	$349	$1099
CPEprep V2.0	$349	$ 999
NEW! OHSTprep V5.0	$299	$1099
CHSTprep V1.0	$249	$ 999
CHFMprep V1.0	$249	$1099
Certified Healthcare Facilities Manager		
STS-Cprep V2.0	$149	$ 999
Safety Trained Supervisor-Construction		
NEW! STS-GIprep V1.0	$149	$ 999
Safety Trained Supervisor-General Industry		

Pricing subject to change without notice.
Call about pricing on other licensing needs.

Exclusively from DataChem

Safety in Numbers:
Formulas, Examples and References for Occupational Safety Professionals
Price: $89

This 184 page desk reference provides over 100 formulas and example problems in mathematics, physics, and engineering, as well as quick references to technical, legal, and managerial terms and definitions.

Order online at www.CertiStep.com

DataChem, developer of the interactive computer-based CertiStep method, is the market leader in exam certification preparation software.

DATACHEM SOFTWARE
Developers of CertiStep
69 Milk Street, Suite 300
Westborough, MA 01581