

Práctica Vs. Teoría

por Mackenzie Wilson

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

Controlando al gerente obstinado

por Mackenzie Wilson

"Originalmente, este artículo se iba a llamar controlando al gerente divergente", cuenta Larry Wilson, autor de SafeStart y moderador de SafeConnection. "Lo cambié a obstinado para suavizar un poco, porque en la gran mayoría de los casos, no son personas con malas intenciones. Simplemente son expertos en generar discusiones. Y, nos guste o no, existen en casi todas las empresas". Estos gerentes obviamente no se oponen a la seguridad públicamente (o de ninguna otra forma), pero casi nunca los vemos "poniéndola en un lugar de destaque". O, como dice Whaddah Ghanem (director senior del Fellow Board Directors Institute GCC), "son buenos en procrastinar". Ya sea que se retrasen, se detengan o simplemente no se involucren por completo en las iniciativas de seguridad, los gerentes obstinados tienen un efecto significativo en la organización. Por eso, Wilson reunió a expertos para descubrir qué es lo que realmente les funcionó, o qué les habría gustado haber sabido cuando estaban comenzando.

> "A lo largo de mi carrera, he visto que las personas que han crecido en funciones operativas tienden a tener una mayor sensibilidad hacia la salud, la seguridad y el medio ambiente. Pero, con las personas que provienen de un entorno financiero, tal vez sea del 80 al 90%."
>
> **- Anthony Panepinto,** director de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de P&G -

La primera pregunta del panel de expertos liderado por Larry se refiere a la presencia de estos profesionales en las empresas. ¿Cuál es el porcentaje de gerentes, líderes y ejecutivos obstinados o divergentes? En otras palabras, ¿cuál es la probabilidad de que un nuevo profesional de seguridad se enfrente a este problema? "Tendré que dar dos respuestas", dice Alex Carnevale (presidente de Dynacast International). "Cuando hablamos de gerentes que crecieron en un entorno de fabricación o producción, es alrededor del 25%. Pero entre los gerentes que no trabajan en este tipo de entorno, ese porcentaje es alto: alrededor del 80%". Según él, esto no significa que estén haciendo algo mal o que no crean en la seguridad; simplemente, cuando se trata de prioridades, la salud y la seguridad no están entre ellas.

Esta es la misma visión de Anthony Panepinto (director senior de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Procter & Gamble). "A lo largo de mi carrera, he visto que las personas que han crecido en roles operativos tienden a tener una mayor sensibilidad hacia la salud, seguridad y medio ambiente. Pero, en el caso de las personas con experiencia financiera, quizás sea entre el 80% y el 90%", afirma. Hector Salazar (director de Salud y Seguridad de Dragados Canadá), quien ha trabajado en América Latina, India y Canadá, estima que "solo el 5% son los verdaderos divergentes", es decir, aquellos que se oponen abiertamente a la seguridad e influyen en otras personas en la organización para seguir su ejemplo.

En cuanto al resto de los obstinados, Panepinto ofrece una categorización más detallada. Según él, hay cuatro grados. En primer lugar, está la idolatría, donde el gerente cree que es una especie de "gurú" de la administración y no se le puede decir nada. Luego está el gerente indiferente, que habla sobre seguridad, pero solo cuando

Basado en los paneles de expertos SafeConnection.



es necesario. En tercer lugar, está el inactivador, que siente que está demasiado ocupado para ocuparse de la salud y seguridad, y que otra persona se encargará de eso por él. Y, por último, está el gerente inconsistente, que hace todo correctamente, pero solo cuando alguien está mirando. "Este puede ser el más difícil", comenta Larry. "Piensas que lograste hablar con él, pero luego te vas y no pasa nada".

Carnevale comenta que los gerentes de "dos caras", los falsos, son un poco diferentes. "Deben ser abordados rápidamente, porque esto va más allá del gerente obstinado, es el gerente que socava", observa. Sin embargo, explica que es importante comprender cuál es su motivación. "También hay algunos gerentes que quieren hacer cosas buenas, pero no saben cómo. Puede ser una cuestión de educación o que se sientan intimidados", enfatiza. Para él, muy pocas personas están en contra de la seguridad. Por lo tanto, trabajar en eso puede ser un excelente punto de partida.

> Hay que ocuparse rápidamente de los gerentes que solo hacen cosas cuando alguien está mirando, porque eso va un poco más allá del gerente obstinado, es el gerente que socava.
>
> **- Alex Carnevale,** presidente de Dynacast International -

Conexión emocional

Desafortunadamente, en algunas situaciones, las estrategias no funcionan. "Estaba tratando de obtener dinero para ventiladores industriales y tenía muchos datos de respaldo, pero el líder principal me dijo: "Bueno, me has mostrado ratas muertas, pero no personas muertas. Entonces, ¿por qué debería darte ese dinero?", cuenta Panepinto. Esto deja claro que, al fin y al cabo, las personas se preocupan por las personas y no quieres perder de vista tu objetivo común.

Alex Carnevale comparte una historia de cuando era bastante joven. "Él era el CEO de la empresa", cuenta, "y le llamé la atención en una reunión porque no se preocupaba lo suficiente por la seguridad. Tuve suerte de que fuera un líder bastante equilibrado. Tuvimos una conversación individual después de eso y él pudo ver que yo tenía buenas intenciones, simplemente fui torpe en mi forma de expresarme". En otras palabras, es mejor evitar la confrontación directa, especialmente frente a los demás. Una conversación individual, cara a cara, parece funcionar mejor.

Entonces, ¿qué ha funcionado? Según Panepinto, una de las mejores formas de hacer que el gerente tome en cuenta tu opinión es contar historias. "Al comienzo de mi carrera, fui el primero en llegar al lugar de un incidente fatal, con decapitación. Lo tomé de manera personal, muy en serio, y eso me perturba hasta el día de hoy", dice él. "Así que trato de transmitir esto a los nuevos líderes de operaciones que no quieren que eso les suceda, porque los perseguirá para siempre".

Alex Carnevale también se vio afectado por la historia de un accidente. Al encontrarse con un gerente agarrándose del pasamanos al bajar las escaleras, hizo un comentario al respecto. Y el gerente le contó cómo un colaborador se cayó al bajar las escaleras sin sujetarse del pasamanos y murió. "Todos en la fábrica se vieron afectados, y esta historia también me afectó. Contar historias que generen una conexión emocional es una forma de lograr este objetivo", afirma.

Cuando se trabaja con muchos contratistas, dice Héctor Salazar, no se trata solo de tener un líder, sino de crear un grupo de líderes. "El nivel de inversión existente en Toronto, Canadá, es enorme. Necesitamos incorporar empresas contratistas de pequeño y medio porte", comenta. Para ello, establecen una alianza que gira en torno a la empresa. "Cuando la puerta que desean abrir es el contrato para el próximo proyecto, y conviertes la seguridad y el rendimiento en seguridad en un objetivo clave, los divergentes y obstinados pasarán a un segundo plano".



Comunicación empática

¿Y qué les hubiera gustado saber cuándo empezaron? "Diríjase a la persona que considere su oponente", recomienda Panepinto. "Siéntese y pregúntele qué le motiva a ir a trabajar cada día y qué le desmotiva a realizar las operaciones de forma segura y saludable". Para Héctor Salazar, hay muchas lecciones. "Sé claro, sepa lo que tiene que hacer, luego comuníquese. Conquiste la disposición de las personas para seguir adelante", dice. Y agrega: es mejor actuar ahora y no rendirse. "Mantenga la presión y no se rinda. Al final, las murallas de Jericó caerán", bromea. Carnevale aprovecha la metáfora y comenta que "el Santo Grial es encontrar la manera de simplificar lo que se pide, sin disminuir la efectividad. No es algo fácil de hacer".

> Sé claro, sepa lo que tiene que hacer, luego comuníquese. Conquiste la disposición de las personas para seguir adelante. Es mejor actuar ahora y no rendirse.
>
> **- Héctor Salazar,** Director de Salud y Seguridad, Dragados Canadá -

Panepinto cree que una buena estrategia es dar opciones. "Lo que trato de hacer es jugar a 'hagamos un trato' y darles tres opciones para mejorar la seguridad para que puedan decidir con cuál ir."

Independientemente de cómo se les llame, obstinados o divergentes, el hecho es que son un reto al que hay que enfrentarse. Y hay muchos de ellos en todas partes. Aun así, nuestros expertos invitados muestran que no es imposible de manejar. Utilizar la comunicación empática para encontrar puntos en común es una forma estupenda de abrirse camino, ya sea a través de conversaciones individuales o de la narración de historias. Es poco probable que no se preocupen por la seguridad de las personas, simplemente tienen prioridades en conflicto.

Como dice Héctor Salazar, "todos creen tener alguna misión secreta que nadie más conoce". Así que es mejor hablar con ellos y descubrir de qué se trata. Tras el entendimiento mutuo, usted puede empezar a avanzar. O, según Larry Wilson, "si va a sostener un espejo para estas personas, que sea un espejo amistoso". Simplifique las cosas y ponga la seguridad de los empleados al frente de sus objetivos. Y, lo más importante, no se rinda.



Puntos Clave

- Ya sea que retrasen, detengan o simplemente no se comprometan plenamente con las iniciativas de seguridad, los gerentes obstinados tienen un efecto significativo en la organización.

- Entre los gerentes que crecieron en un ambiente de fabricación o producción, alrededor del 25% son obstinados; entre los que no trabajan en este tipo de ambiente, es del 80%. Eso no significa que no crean en la seguridad, pero cuando se trata de prioridades, la salud y la seguridad no ocupan un lugar destacado entre ellas.

- Hay cuatro tipos de gerentes obstinados. El primero se cree una especie de "gurú" de la gestión que no acepta sugerencias; el segundo es indiferente, que solo habla de seguridad cuando lo necesita; el tercero es el inactivador, que piensa que está demasiado ocupado para ocuparse de la seguridad; y el cuarto es el inconsistente, que solo hace lo correcto cuando alguien está mirando.

- Para lidiar con ellos, hay que entender sus motivaciones. Hay gerentes que quieren hacer cosas buenas, pero no saben cómo. También puede ser una cuestión de educación, o porque se sienten intimidados. Trabajar en ello puede ser un gran punto de partida.

- Llamar la atención de los gerentes obstinados frente a otras personas no solo no funciona, sino que puede dificultar aún más el trabajo. Es mejor programar conversaciones uno a uno para discutir el problema.

- Contar historias que provocan una conexión emocional es una forma de lograr que los gerentes se comprometan con una situación o necesidad. Su impacto rara vez se olvida.

- Superar la obstinación de los gerentes es un desafío, pero no es imposible. Especialmente si usted es amigable y les presenta opciones para elegir. Puede que no tenga repercusión en los primeros intentos, pero lo importante es no rendirse. Después de todo, lo que está en juego es la seguridad de todos.

- 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.