Evento Bimodal
Virtual / Presencial

28 Semana de la Salud Ocupacional

Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

42° Congreso de Ergonomía, Higiene, Medicina y Seguridad Ocupacional.

Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

2, 3 y 4 de noviembre de 2022

Jefes 360 grados: responsabilidades, presiones, prioridades y seguridad

Ricardo Montero Martínez
Director especialización y maestría en SST
Universidad Autónoma de Occidente, Cali
rcmontero@uao.edu.co

Organiza:

CSOA
CORPORACIÓN DE SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

CO COLOMBIA · ACHO Capítulo Antioquia · ASASI Asociación Colombiana de Seguridad Integral · SCE Sociedad Colombiana de Ergonomía Capítulo Antioquia · Sociedad Colombiana de Medicina del Trabajo Capítulo Antioquia

Organiza:

CSOA CORPORACIÓN DE SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

28 Semana de la Salud Ocupacional

Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

¿Cuál es el directivo 360 grados?

¿Cuál es el directivo 360 grados?

- El directivo más abundante
- El que no es el Gerente General, ni está en la alta dirección.
- El que no define la misión ni la visión
- El que no define la política
- El que es contratado para implementar la misión y la visión
- El que es contratado para hacer cumplir la política
- Que puede que no comparta nada de ella, así como está definida
- Pero que tampoco es que esté en contra
- Pero tiene que motivar a los demás, !que poco romántico dicho así!

¿Cuál es el directivo 360 grados?

- Pero esa es la realidad
- Además tiene jefes que le exigen
- Tiene subordinados que le exigen
- Y tiene colegas jefes que se comparan con él y compiten en su desempeño
- Si no responde a esos desafíos puede volver a ser un especialista
- Y no ser directivo
- Si decide ser directivo, es aún más complejo ser líder
- Y a él (no a la organización), ¿le hace falta ser líder o solo ser un buen directivo?

Desafíos generales de el líder 360 grados

- El desafío de la tensión: estar atrapado en el medio de la escalera
- El desafío de la frustración: seguir a un líder insuficiente
- El desafío de la orquesta: un solo músico…muchos instrumentos
- El desafío del ego: frecuentemente está escondido cuando estás en el nivel intermedio
- El desafío de la realización: a los líderes les gusta estar al frente y no en el medio
- El desafío de la visión: apoyar la visión es más difícil cuando usted no lo presentó
- El desafío de la influencia: dirigir a los demás más allá de su posición es difícil.

El líder 360 grados y sus subordinados: esto es lo más trabajado

28 Semana de la Salud Ocupacional
Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

- Camine por los pasillos, y despacio
- Debe ver un “10” en todas las personas
- Debe desarrollar a todos individualmente
- Permita que cada cual trabaje en su zona de fortaleza
- Debe dar el ejemplo de los comportamientos que desee que existan
- Debe ser capaz de transferir la visión
- Debe recompensar por los resultados

El líder 360 grados y sus colegas

- Tiene que complementar a sus colegas más que competir con ellos
- Tiene que ser amigo
- Evitar hablar de los demás
- Ampliar su círculo de conocidos
- Permitir que triunfe la mejor idea
- No fingir ser perfecto

El líder 360 grados y sus jefes

Sígame, estoy detrás de usted”: lo más difícil es influenciar a tus jefes.

La fábula del cuervo, la marmota y el zorro

- Si vas a holgazanear, tienes que estar en lo alto
- Si estás donde está la acción, no hacer nada te puede salir caro
- Cuidado con no interpretar el papel que te corresponde

El líder 360 grados y sus jefes

- Tiene que dirigirse el mismo excepcionalmente bien.
- Tiene que aligerar la carga de su jefe
- Tiene que estar dispuesto a hacer cosas que los que no tienen éxito no hacen
- Deben liderar, no solo administrar
- Tienen que invertir en la química de las relaciones
- Tiene que estar preparado cada vez que ocupa el tiempo de su jefe
- Debe reconocer cuándo presionar y cuándo retroceder
- Debe lograr que se cumpla su misión
- Debe ser mejor cada día

Desarrollando el punto de: “Tiene que dirigirse el mismo excepcionalmente bien”.

¿De qué se ocupa un líder intermedio?

- Para garantizar éxito debería ocuparse:
  - El 80 % del tiempo en su área fuerte
  - El 15 % del tiempo en lo que está aprendiendo
  - El 5 % del tiempo en otras áreas de necesidad
- El líder se debería ocupar en lo que le ayude a crecer
  - Si algo ayuda a crecer a la organización, debería también ayudar a crecer al líder
  - Si su jefe le dice a usted que debería hacer algo personalmente, hágalo
  - Cualquier otra cosa, debería “dejar de hacerla”

¿De qué se ocupa un líder intermedio?

28 Semana de la Salud Ocupacional
Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

El líder se debería ocupar en lo que le ayude a crecer

- Si algo ayuda a crecer a la organización, debería también ayudar a crecer al líder
- Si su jefe le dice a usted que debería hacer algo personalmente, hágalo
- Cualquier otra cosa, debería “dejar de hacerla”

¿Entonces cómo se resuelve esta ecuación para los líderes 360 grados en función de la gestión de la seguridad y la salud?

¿De qué se ocupa un líder intermedio?: un símil interesante

- Empezar a hacer ejercicios en el gimnasio
- Lo decido como meta de este año
- Al implementarlo el primer día
  - No encuentro parqueo
  - No hay espacio para cambiarme de ropa de tanta gente
  - No hay máquinas porque están ocupadas
  - Al final ocupo una máquina que no es la que quiero
  - Hay tanta gente para ducharse que me voy sudado para la casa
  - En fin, todo es un tumulto

¿Siente algún problema?: **vuelva en 3 semanas, el 90 % de la gente habrá abandonado la intención inicial**

¿De qué se ocupa un líder intermedio?: un símil interesante

28 Semana de la Salud Ocupacional
Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

Reflexión sobre empezar a hacer ejercicios en el gimnasio

- El resultado de implementar una decisión tomada como meta a inicio del año y la importancia de administrar las decisiones.
- ¿Qué resulta más importante?
  - Tomar la decisión, o….
  - Administrar la decisión para conseguir la meta
- ¿Algo parecido con la gestión de la SST?

¿Por qué un líder intermedio va a administrar consistentemente la decisión tomada por otros de que hay que mantener comportamientos de liderazgo en SST?

¿De qué se ocupa un líder intermedio?: un símil interesante

28 Semana de la Salud Ocupacional
Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

¿Por qué va a administrar consistentemente la decisión tomada por otros de que hay que mantener comportamientos de liderazgo en SST?

Y hay muchas conferencias que dicen el qué debe hacer el líder, y otras cómo debe hacerlo el líder, y están bien

Aquí tratamos de reflexionar entonces en:

- ¿por qué lo va a hacer?
- ¿qué contexto debe existir para que lo haga?
- ¿qué pueden hacer los líderes superiores?
- ¿qué pueden hacer los especialistas en SST?

Lo que se puede hacer

¿De qué se ocupa un líder intermedio?

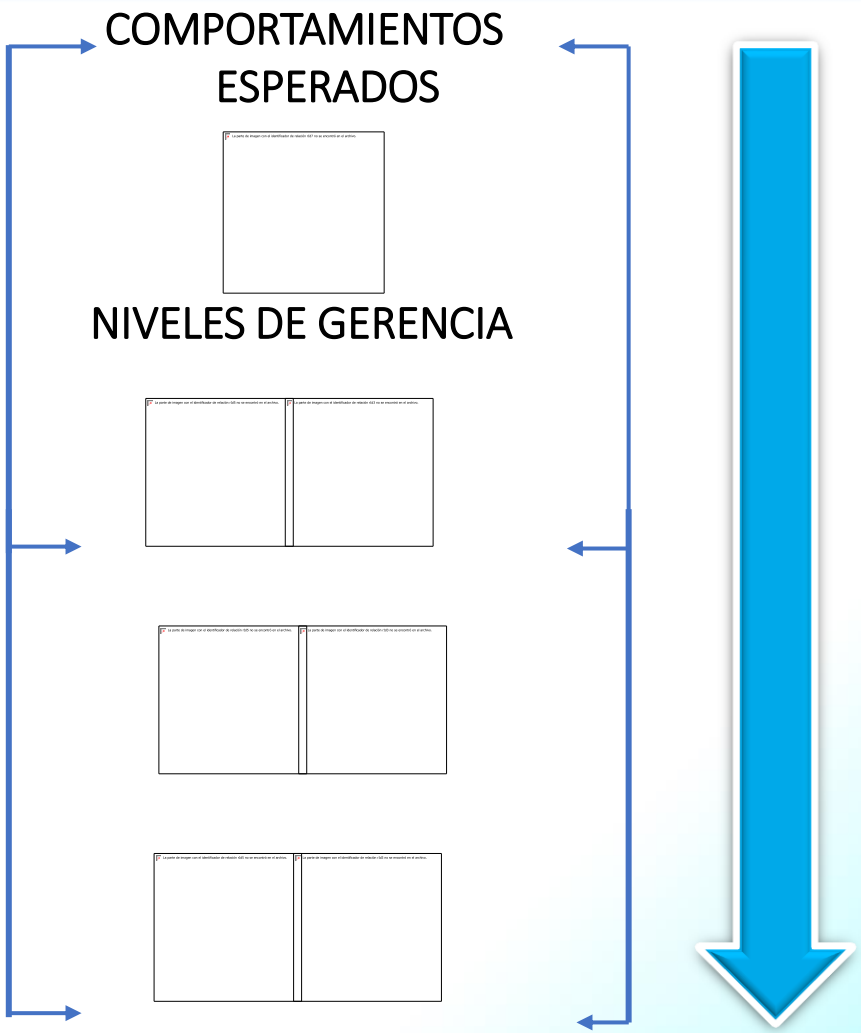
¿por qué lo va a hacer?

Lo que hemos aprendido ya, en todos los niveles organizacionales

- Es que enseñar es una condición necesaria
- Y para nada es una condición suficiente

Para que yo haga algo (y no importa que yo sea un directivo o un colaborador sin cargo), tienen que existir consecuencias para mí, como regla.

¿Qué contexto debemos crear para que los líderes 360 grados se ocupen de la seguridad?



PREGUNTAS

1. ¿Tenemos bien estructuradas las competencias y/o comportamientos que se esperan de cada nivel de gerencia?, ¿Lo saben los gerentes?
2. ¿Tenemos bien definidas las metas de los indicadores que se pretenden alcanzar por la organización?
3. ¿Medimos el desempeño de los gerentes/supervisores en relación a la SST y relacionarlo con los puntos 1 y 2?
4. ¿Exigimos responsabilidad como una consecuencia lógica del punto 3?
5. ¿Tenemos estructurados los escenarios donde se exigirá esta responsabilidad en el sentido de rendición de cuentas y son rutinarios?

¿Qué pueden hacer los líderes superiores?

1. Deben asegurarse que existan escenarios de rendición de cuenta a él por sus subordinados, sobre SST.
2. Debe asegurarse de tener información de calidad antes de recibir la rendición de cuentas.
3. Preguntar, preguntar y preguntar sobre SST y sus resultados cada vez que puede a sus subordinados
4. Es obvio que si no preguntan, trasmiten el mensaje de que “se me olvida que me importa” y que mientras más preguntan, más trasmiten el mensaje de que “para mí es muy importante”.
5. Deben tener un plan de personalmente ir al terreno cada cierto tiempo para creerle más a lo que le informan? (Y de paso que la gente vea que le importa el tema)

¿Qué pueden hacer los especialistas en SST?

28 Semana de la Salud Ocupacional
Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

VOLVAMOS A LAS PREGUNTAS ANTERIORES

1. ¿Tenemos bien estructuradas las competencias y/o comportamientos que se esperan de cada nivel de gerencia?, ¿Lo saben los gerentes?
2. ¿Tenemos bien definidas las metas de los indicadores que se pretenden alcanzar por la organización?
3. ¿Medimos el desempeño de los gerentes/supervisores en relación a la SST y relacionarlo con los puntos 1 y 2?
4. ~~¿Exigimos responsabilidad como una consecuencia lógica del punto 3?~~
5. ¿Tenemos estructurados los escenarios donde se exigirá esta responsabilidad en el sentido de rendición de cuentas y son rutinas?

¿Qué pueden hacer los especialistas en SST?

28 Semana de la Salud Ocupacional
Lo humano y lo técnico en un mundo que se transforma

VOLVAMOS A LAS PREGUNTAS ANTERIORES

1. Deben asegurarse que existan escenarios de rendición de cuenta a él por sus subordinados, sobre SST
2. Deben asegurarse de tener información de calidad antes de recibir la rendición de cuentas.
3. ~~Preguntar, preguntar y preguntar sobre SST y sus resultados cada vez que puede a sus subordinados.~~
4. ~~Es obvio que si no preguntan, trasmiten el mensaje de que “se me olvida que me importa” y que mientras más preguntan, más trasmiten el mensaje de que “para mí es muy importante”.~~
5. Debe tener un plan de personalmente ir al terreno cada cierto tiempo para creerle más a lo que le informan? (Y de paso que la gente vea que le importa el tema)

¿De qué se ocupa un líder intermedio?

Y es obvio que todo esto se puede aprender

Como actuar frente a sus subordinados y sus responsabilidades el líder intermedio.

- Enseñar a observar, enseñar a escuchar, enseñar a intervenir.

Como actuar frente a sus subordinados y sus responsabilidades la alta dirección.

- Enseñar a observar, enseñar a escuchar, enseñar a analizar indicadores, enseñar qué preguntar.

Y para los especialista en SST (incluido el responsable máximo)

- Como construir escenarios adecuados para que todo funcione como se desea y se planea
- Cuales indicadores utilizar
- Cuales procesos de soporte implementar para lograr todo esto

Evento Bimodal
Virtual / Presencial

28 Semana de la Salud Ocupacional

Lo humano y lo técnico
en un mundo que se transforma

42° Congreso de Ergonomía, Higiene, Medicina y Seguridad Ocupacional.

Hotel Intercontinental Medellín - Colombia

2, 3 y 4 de noviembre de 2022

A la orden para sus preguntas

Muchas gracias

www.corporacionsoa.co

Organiza:

CSOA
CORPORACIÓN DE SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTAL

CO COLOMBIA

ACHQ Capítulo Antioquia

ASASI Asociación Colombiana de Seguridad Integral

SCE Sociedad Colombiana de Ergonomía Capítulo Antioquia

Sociedad Colombiana de Medicina del Trabajo Capítulo Antioquia