



## **EL PODER DE LA DIRECCIÓN**

*Ing. EROL ISAAC ZABISKI DUARDO (CEIM/CUJAE)- [ezabiski@ceim.cujae.edu.cu](mailto:ezabiski@ceim.cujae.edu.cu)*

**N**unca subestimes el poder increíblemente grande que tiene una buena dirección. Esta historia surgió de una visita a un Hotel, en el cual solo íbamos a preguntar. Pues resulta ser, que después de la entrevista, que no demoró más que unos minutos, pude entender la importancia de una buena dirección.

**P**ues bien, tenemos en la mano una instalación, de muy buen prestigio, en donde se ejecuta el mantenimiento cronometrado casi como el proceso de un Motor de Combustión Interna. Todo está establecido, desde la toma de decisiones, que dicho sea de paso, es totalmente colegiada con los trabajadores y personal interesado en la acción, hasta el último detalle de la ejecución del mantenimiento preventivo. ¿Qué sistema GMAC usaban? Para nuestra sorpresa no tenían ningún sistema instalado, y por los que pude apreciar, no lo necesitaban. El director de Servicios Técnicos era capaz de mantener el orden de las acciones, con una mezcla casi infalible de buena dirección, un control de tiempo justo y verificado por la dirección y una correcta gestión de los recursos materiales, con sabias decisiones y un control más exacto todavía de los trabajos a realizar. Como les dije, no se le escapaba un detalle. Un elemento importante, tiene **400** habitaciones y **28** trabajadores en la plantilla de mantenimiento.

**A**hora, ¿Qué moraleja obtenemos? Bien, antes de pensar en la moraleja, veamos el ejemplo contrario. En otra instalación hotelera, casualmente situada muy cerca de la primera mencionada, tenemos una situación parecida, claro, en sentido contrario. En este caso la dirección no deja de trabajar y las decisiones, de alguna forma u otra son colegiadas, claro, solo con los que conforman la dirección de servicios técnicos. Es especialmente curioso, que con una plantilla de **33** trabajadores, y **427** habitaciones,

no llegan a darle un mantenimiento preventivo a todas las habitaciones en el increíblemente grande período de un (1) año. Cosa curiosa, en el ejemplo inicial, los trabajadores le dan mantenimiento a las habitaciones cada 3 meses, cosa que es posible, no solo en este caso, sino que debe ser una meta a alcanzar por este último hotel.

**¿**Dónde está el problema? Para nuestro modesto criterio, el problema está, fundamentalmente, en el apoyo que se recibe o no del resto de los departamentos, así como de la máxima dirección de la instalación. Ese es un elemento fundamental. ¿Cómo es posible que el Operario de mantenimiento de las habitaciones, pierda un tiempo precioso en hacer una inspección diaria a todas las habitaciones? ¿Qué hacen las camareras de las habitaciones o las supervisoras? Estas son algunas de las preguntas que nos saltan a la vista cuando hablamos del tema con los infortunados operarios. Claro, las respuestas están, y lo peor de todo es que se puede resolver, lo que pasa es que no se tiene ningún apoyo de la dirección.

**S**ólo un dato más, este hotel, que presenta una situación de organización tan desastrosa, tiene en su estructura de trabajo un sistema de **Gestión de Mantenimiento Asistido por Computadoras**, pero el sistema sólo, no resuelve los problemas. Los problemas son siempre provocados por el eslabón más débil de esta gran cadena. Indudablemente que sigue siendo el factor humano.

**P**iensen en estos detalles y saquen sus propias conclusiones. Eso es lo único que se puede aconsejar. Estos problemas de dirección son tan complicados como una operación de inteligencia militar.