

¿Cuán importantes son, en Mantenimiento, los aspectos NO técnicos?

En los últimos 50 años de historia del Mantenimiento se produjeron cambios que, a la vista de cualquier persona, son poco menos que impresionantes. Lamentablemente suele adjudicarse tal evolución casi exclusivamente al avance tecnológico. Si bien es innegable que la tecnología ha mejorado las herramientas de diagnóstico y la mantenibilidad, por mencionar algo, lo cierto es que también hubo una evolución trascendental en cuanto a la filosofía de gestionar las fallas. Hay nuevos métodos de producción y de gestión de activos, pero también hay una nueva concepción del rol de las personas, su bienestar y su calidad de vida.

Tradicionalmente, en los ámbitos tecnológicos, las personas valían por lo que sabían; hoy, no es tan importante lo que saben sino lo que son capaces de hacer. El *compromiso*, la *dedicación* y la *voluntad* se valoran más que el conocimiento. Los métodos de aprendizaje y transmisión de la información han evolucionado; la figura de jefe y subordinado, también.

Sería injusto, entonces, suponer que sólo el avance tecnológico mejora el desempeño de una máquina; de hecho, muchas herramientas conocidas de gestión como TPM, RCM, RCA, etc. requieren dedicación y compromiso de la gente; y más, muchos de los fracasos en la aplicación de dichas técnicas se producen por falta de liderazgo, dedicación, compromiso, solidaridad y voluntad. El *factor humano* en la gestión de activos tiene, pues, la máxima importancia.

Factores Estructurales

Un punto importante para obtener el mayor provecho de cualquier organización, es encontrar la manera más eficiente de desplegar los talentos disponibles; es decir, la estructura funcional u organigrama más adecuado para su sistema de gestión de activos. La experiencia demuestra que las estructuras se van adaptando y amoldando a las capacidades y voluntades de las personas. También las personas, con el tiempo, van formando su perfil de acuerdo al lugar que les ha tocado. Esto quiere decir que los organigramas *reales*, aunque muchos lo nieguen, se construyen un poco en función de lo que la empresa desea, y otro poco en función de lo que son capaces de ofrecer sus integrantes. De acuerdo a la flexibilidad de la empresa y al liderazgo de su personal, ocurrirá más una cosa que la otra. Desde este punto de vista no hay organigrama patrón de máxima eficiencia; sino que hay que escoger aquel *particular* que permita desarrollar la política deseada y alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. El Mantenimiento es un proceso complejo que, a su vez, está inmerso en el proceso global de la empresa de la cual forma parte. Mantenimiento ya no es una “empresa” dentro de la Empresa, cuya única obligación es satisfacer al cliente interno, “Producción”; es un sector que aporta beneficios globales velando por la misión y meta de la organización. Al departamento de Mantenimiento, y a sus integrantes, ahora debe interesarles – y estar informados de – la producción, la calidad de los productos terminados, la seguridad de las personas, el impacto ambiental de cada acción, el nivel de venta, el stock de material en proceso, el nivel de repuestos inmovilizados, el capital de trabajo, etc.

Dotación

El número de personas afectadas al mantenimiento es una cuestión de equilibrio; sin embargo, nunca falta oportunidad para cuestionar la dotación existente. Mantenimiento es uno de los sectores que primero se observa al momento de “optimizar recursos”. Veamos cuáles son los dos rubros que debe cubrir el personal del área.

Por un lado están las tareas administrativas y de gestión, mal llamadas tareas indirectas. Por otro, las tareas propias del personal ejecutante al pie de máquina (tareas manuales o de apoyo técnico con presencia física) que se consideran, equivocadamente, *más productivas* que las primeras por el mero hecho que es más fácil medir su “productividad”. En rigor, es una trampa hablar de productividad o eficiencia si se trata de talentos humanos. Las personas no son máquinas a las que se les puede medir el *rendimiento operativo*. Y si se consideran como tales, estamos ante un serio problema... “*Si a las personas se las trata como máquinas, el trabajo pierde todo interés y deja de ser fuente de satisfacciones. En tales condiciones, no es posible esperar productos de buena calidad y confiabilidad*” (Kauro Ishikawa).

Un Gerente, Jefe o Analista de Mantenimiento aparenta, a la vista, ser menos productivo que un Soldador o un Instrumentista, siendo que estos últimos pueden estar casi toda su jornada de trabajo frente a una máquina. Sin embargo, una sola decisión del Jefe de Mantenimiento puede

ocasionarle a la Empresa un gasto (o un ahorro) igual a la paga anual de cualquier Soldador calificado, y mucho más. Diseñar y planificar estrategias de Mantenimiento eficaces es vital para el éxito del negocio, por lo que quitarle mérito al trabajo vinculado con tales actividades es desconocer la especialidad. Si en Mantenimiento no hay quienes piensen, se tiende al Correctivo perpetuo. Podrá argumentarse que el Correctivo no es malo en todos los casos (lo cual es cierto porque hasta incluso puede ser más conveniente), pero en la medida que sea evaluado con sensatez. Y justamente para arribar a tal conclusión se precisa personal que tenga tiempo para estudiar cada caso.

La dotación total del área de Mantenimiento, y su distribución en la jornada de trabajo, deberán responder a la carga de mantenimiento pro-activo y reactivo simultáneamente. Conforme se maximice el primero, podrá haber mayor cantidad de horas hombre en *horario central*. El horario central es aquel que va, por ejemplo, desde las 07 a las 16 ó bien desde las 08 a las 17 horas y los sábados medio día (cada convenio laboral hará los debidos ajustes). Dicho horario debe cubrirse con personal administrativo (gestión, planificación, almacén, etc.), Supervisores, Jefes y Técnicos de las distintas especialidades. Dependiendo del rubro empresarial puede quedar bajo este régimen horario entre el 70 y el 90% de la dotación total. En horario central deben realizarse las tareas de gestión, las tareas pro-activas (predictivos, preventivos, detectivos, modificativos, lubricación, etc.) y las acciones reactivas que surgieran.

Por otra parte, y si las condiciones productivas lo requieren, habrá que disponer un esquema de turnos fuera del horario central. Si las consecuencias provocadas por las fallas imprevistas justifican disponer cierta dotación para atender los reclamos y las emergencias que surgieran fuera del horario central, debe evaluarse el mejor esquema. Hay alternativas posibles como las *guardias pasivas* o las *guardias activas en Planta*.

Un ejemplo interesante de analizar, con gran variación de dotación por períodos, es el de los Ingenios Azucareros. Durante la época de zafra (7 ú 8 meses aproximadamente) se necesita la mayor disponibilidad posible en el proceso productivo de molienda. La caña de azúcar debe ser cosechada en determinada época para obtener de ella el máximo rendimiento. Los operarios de producción, durante el tiempo de zafra, trabajan en turnos rotativos para cubrir la jornada completa (24 horas). Si la línea de molienda (trapiche) sufre un desperfecto, el mismo personal está en condiciones técnicas de solucionar el problema. Sólo existe una reducida guardia de mecánicos especialistas y electro-instrumentistas para fallos imprevistos de mayor complejidad. El personal de producción tiene la capacidad de realizar el mantenimiento de primera línea (mayor cantidad de intervenciones) porque durante el receso (tiempo en que la molienda se detiene) hacen el mantenimiento pro-activo. Nótese, entonces, que se aprovechan al máximo los talentos humanos; las personas que operan las máquinas durante la producción, y que efectúan el mantenimiento de primera línea (FLM), son las mismas que realizan, en la época de receso, el mantenimiento integral de los trapiches. El personal se siente dueño de sus equipos y existe un fuerte espíritu de equipo.

Más arriba se dijo que la dotación de Mantenimiento debe estar equilibrada para satisfacer las acciones pro-activas *necesarias* y las reactivas *convenientes*. Pero algunas veces, con la esperanza de optimizar recursos, se rompe tal equilibrio con resultados catastróficos.

Competencias

Definir las funciones teóricas de un puesto y las responsabilidades que debe asumir quien lo ocupe, y luego cubrir las expectativas con alguien del *mercado*, es relativamente fácil. Luego, en caso de no cumplirse con los objetivos comprometidos, podrá argumentarse que la persona *no daba con el perfil del puesto*. No obstante, el desafío de un buen líder es, en principio, armar un esquema que funcione con los talentos disponibles. El líder del grupo debe armar una estrategia y una táctica con lo que tiene a primera mano, capacitando, si hace falta, a cada integrante del grupo de acuerdo a sus debilidades. Debe potenciar las fortalezas de cada colaborador y constituir un equipo de hombres comprometidos con sus labores y con el bienestar general. Éste es el máximo desafío de un líder. No obstante, nadie podría esperar que semejante responsabilidad sea asumida únicamente por la persona responsable del Mantenimiento. Los proyectos de formación y capacitación de mantenedores, se implementan con la colaboración del área de Recursos Humanos.

Motivación

La persona de Mantenimiento debe estar permanentemente motivada porque su perfil tiene algunas particularidades. Mientras el operario de producción, por lo general, hace tareas más repetitivas y rutinarias, el mantenedor es una persona con alto grado de especialización y formación técnica que se encuentra a diario con problemas diferentes. La motivación no es exclusivamente una cuestión salarial; existen muchas otras formas de motivar al personal sin dinero. Esto no significa que la remuneración no deba ser considerada (sobre todo cuando no se alcanzan a cubrir las necesidades básicas) para buscar alternativas de motivación. El mantenedor debe ser reconocido por lo que hace, valorado y escuchado. Debe sentir orgullo por su aporte; sus opiniones y sugerencias deben ser tenidas en cuenta.

Desempeño

El desempeño está asociado estrictamente a los factores anteriores. Un mal desempeño puede deberse a infinidad de factores, incluso a causas ajenas a la empresa o a la relación de ésta con el colaborador. En la medida que la persona y la ética lo permitan, el líder del grupo debe estar al tanto de los problemas personales de su gente. El trabajador debe sentir que el entorno de trabajo es un marco de contención para él y sus dificultades. Resulta difícil medir un mal desempeño, incluso hasta puede no tener sentido. Cuando la persona no rinde lo suficiente en su trabajo, más tarde o más temprano, quedará en evidencia. El superior inmediato debe tomar el problema y estudiar, junto al colaborador, las razones que lo llevan a esa situación.

Funciones y Responsabilidades

Las *funciones* son el conjunto de tareas y actividades que realiza el ocupante de un puesto o posición del organigrama para cumplir con los objetivos propuestos. Un puesto demanda de su ocupante tareas, obligaciones y responsabilidades. Actualmente el término *puesto* ha caído un tanto en desuso porque, según ciertas opiniones, se relaciona más con la búsqueda de privilegios (atribuciones y beneficios) que con el logro de objetivos concretos. Para acceder a un puesto en el pasado eran importantes dos condiciones; la antigüedad y el comportamiento demostrado en las posiciones anteriores (a veces también la obediencia). La comodidad que daban los años hacía que el colaborador perdiera iniciativa y proactividad.

Pero los tiempos cambian y hoy se prefieren las *funciones* a los puestos, la *capacidad* y el *conocimiento* a la antigüedad, los *Líderes* a los Jefes. El Jefe ya no es el que más sabe de las cuestiones técnicas de la "cosa" de fábrica; sino aquel que, teniendo buenos conocimientos técnicos, puede abstraerse de los problemas cotidianos, sobreponerse y plantear soluciones estratégicas eficaces para lograr una gestión integral. Es quien traza la política del sector, quien marca el rumbo del proceso, quien acompaña a los talentos humanos en su desarrollo personal dentro de la organización, quien hace hacer, quien comparte desinteresadamente el éxito con su grupo, y quien asume la responsabilidad en la adversidad.

Hablar de funciones y responsabilidades libera al colaborador de suspicacias, plantea un modelo de mayor compromiso, fomenta que las personas sean más expeditivas y mejora el desempeño personal.

Comentarios sobre Liderazgo

Todo proceso de gestión que pretenda compromiso, colaboración y motivación de la gente, únicamente es posible con un fuerte liderazgo de su conductor. El líder es una persona que logra coordinar con éxito los talentos de su grupo; y no aquel que imparte órdenes y "manda" a sus colaboradores aplicando herramientas coercitivas. Es quien consigue el respeto de sus seguidores a través del ejemplo, estimula la cooperación entre los miembros de su equipo y respeta los compromisos asumidos. Un líder respeta a sus pares y reconoce el talento de sus colaboradores atendiendo sus ideas y sugerencias. El líder de un equipo de trabajo respeta y considera la forma de pensar de cada integrante, confía en ellos y fomenta el pensamiento crítico constructivo librándolos del temor a ser mal interpretados.

Una característica importante del líder es su capacidad de comunicación y negociación. Un buen líder escucha todas las opiniones e informa permanentemente a los colaboradores acerca de la situación de la empresa y del departamento de mantenimiento. Tiene la capacidad de hacerse comprender; la comunicación entre líder y liderados debe ser en ambos sentidos, fluida y estimulada por el propio líder. El líder debe favorecer la participación sin perder de vista el respeto personal. El líder no es el amigo confesor de los problemas de la gente ni debe fomentar el *amiguismo*, es quien escucha pero marca la diferencia a la hora de tomar decisiones pues, en definitiva, es sobre él que caerá la responsabilidad de las acciones realizadas y las decisiones tomadas. El líder crea un clima agradable y distendido de trabajo,

pero a la vez exigente y con metas claras y cumplibles; un líder es una persona *seria*. Una persona seria no es aquella que no se ríe: *para ser verdaderamente serio hay que reírse lo suficiente*. Una persona seria, ante todo, se maneja con reglas claras.

El líder fomenta el entrenamiento en el puesto de trabajo y la autogestión. Es el mentor del grupo y enseña a hacer, marca el rumbo de la formación y la capacitación. Todo líder acuerda un plan de acción para cada problema, mide su avance y celebra los éxitos con los demás. El líder no adopta una postura sobreprotectora, sino que transmite seguridad y transparencia para que el colaborador comprenda los problemas y asuma la responsabilidad de resolverlos.

Es fácil darse cuenta que la figura de Líder es bastante más completa que la de Jefe...



Por el Ing. Aeronáutico
Alejandro J. Pistarelli - Argentina

Especialista en Ingeniería de Mantenimiento

Profesor Titular de la Cátedra de Mantenimiento. UTN – FRH

Autor del Libro:

Manual de Mantenimiento. Ingeniería, Gestión y Organización.

ISBN: 978-987-05-8420-9