

POLITICAS EN LA GESTION DE MANTENIMIENTO
" EL MANTENIMIENTO Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO "

Ing. Carlos Oscar Marchio

Comité Argentino de Mantenimiento
Del Carmen 776-piso 4º- (1019) –Buenos Aires
e-mail : marchio@copime.org.ar

Resumen

En esta presentación analizaremos el rol que ocupa el comportamiento ético de las personas y su importancia en el éxito o el fracaso de la aplicación de una determinada política de Gestión de Mantenimiento.

Dado que estamos hablando del bien y del mal en la conducta humana y en particular de los deberes relativos a una actividad específica como la nuestra, veremos qué el método de ubicarnos como proveedores, como clientes y como colegas nos facilitará la convivencia imprescindible para alcanzar el objetivo de todos.

Divulgar e informar, en el lenguaje de cada uno, acerca de que hablamos cuando nos referimos a Mantenimiento es un punto de inicio importante dado que no hay convivencia posible donde falta información.

El desconocimiento del tema Mantenimiento lleva a la generalidad de las personas a pensar que el mantenedor es alguien que sólo se ocupa de reparar o reemplazar lo que se rompe o aquello que empieza a funcionar mal si alguien le avisa a tiempo y quien , en el mejor de los casos, también trata de conservar el valor económico de un bien durante el mayor tiempo posible.

Esta verdad a medias ha cambiado por el imperio de las circunstancias tanto locales como exteriores . Estamos ya compartiendo un Mercado Global en el que debemos hablar de empresas que practican lo que se denomina Manufactura de Clase Mundial , empresas que lideran su sector del mercado por proveer en tiempo y forma , productos y/o servicios de la mayor calidad y al menor costo compatible, lo que logran mediante la automatización de procesos productivos y la reducción de las pérdidas y/o derroches de recursos .

El hombre de Mantenimiento actual no sólo debe ocuparse de aplicar Técnicas tendientes a preservar la función del conjunto de un sistema, un equipo, una máquina, un edificio, una ruta o un hospital, sino que también le incumbe la Preservación del Ambiente junto al Uso Racional de la Energía y a la Seguridad.

1- MARCO GENERAL Y DEFINICIONES.

Para precisar a que nos referimos al hablar de “Ética “ comenzamos por la definición dada por el Diccionario de la lengua española :

”Ética es la parte de la filosofía que trata del bien y del mal en la conducta humana- Conjunto de normas que regulan el comportamiento humano desde el punto de vista del bien””

Como esta presentación se enfoca en la práctica de nuestra Especialidad , para ser más específicos tendríamos que hablar de “ Deontología” definida como :

“ Teoría ética de los deberes , particularmente de los relativos a una determinada actividad social.”

En este contexto la Ética también es definida como el conjunto de los mejores criterios y conceptos que debe guiar la conducta de un sujeto en razón de los más elevados fines que pueden atribuirse a la tarea que desarrolla.

El comportamiento ético no debe sólo surgir de la obligación de cumplir con Normas determinadas por la autoridad de gestión sino constituirse en una norma libre y conscientemente aceptada como una necesidad impostergable para velar por el prestigio del Mantenimiento ,como especialidad técnica.

Dado que también hablamos de “deber ético” como “deber moral” no podemos dejar de hacer referencia a la Moral que es definida como la “parte de la filosofía que estudia ciertos aspectos de la conducta humana , los que podemos llegar a conocer tanto por la observación individual como de los grupos sociales.”

Observándonos a nosotros mismos podemos tener idea del **bien** y del **mal** . El concepto de **bien** no necesariamente es sinónimo de **útil** ; por ejemplo aspirar al reconocimiento social practicando consejos de prudencia , habilidad o determinadas técnicas es útil pero ,desde el punto de vista moral no hace diferencia porque podemos no tener esa aspiración ni desear aplicar los medios indicados.

En cambio , el concepto de **bien** es sinónimo de obligatorio sin condición ,es decir sin considerar las ventajas o las desventajas que puedan ocurrir en consecuencia ; **bien y deber** (obligación) resultan así, inseparables.

En sociedades relativamente estables , impregnadas de fuertes tradiciones ,el individuo está tan modelado por los hábitos y las tradiciones dominantes, que el deber se le presenta con tanta claridad que no necesita reflexionar sobre él.

Cuando tomamos conciencia de nuestros conocimientos, es decir cuando sabemos que sabemos, aparece el concepto de obligación. No podemos negar nuestro conocimiento . Desde este punto de vista el “solo sé que no sé nada” aparte de reflejar una realidad filosófica, está desechando toda obligación de actuar. “El que nada sabe, nada puede y por ello , a nada está obligado “ es la deducción lógica.

En una oportunidad , un colega , al terminar de diseñar un sistema de transporte de piezas por monoriel se dirigió al grupo de Ingeniería del cual él formaba parte pidiendo que revisásemos su trabajo porque sus conocimientos eran limitados y no estaba seguro de lo que había hecho.

La primera vez que esto ocurrió el grupo se ocupó del tema y no pasó de una anécdota que hasta alguien calificó de “prudencia aplicada”. Pero esto se repitió hasta que el colega se autosegregó por inoperante. Quedó evidenciado que como profesional no quería hacerse cargo de las consecuencias que podría acarrear la concreción de sus proyectos.

Dado que las actividades del Mantenimiento no son un hecho aislado porque se desarrollan en un ámbito social determinado, ya vemos la importancia que adquiere la convivencia .

Aceptar que la realidad que yo veo no es necesariamente la realidad que ven los otros es comenzar a separarme de aquello que creía inamovible ; que si deseo convivir debo hacerlo con una mirada amplia que permita la inclusión del otro y no procede plantarme en afirmar mi punto de vista , que por ser sólo mío, es unilateral.

La convivencia entre el otro y yo constituye la base de todo grupo social y precisamente esto es lo que da lugar al **comportamiento ético**.

El concepto de Madurez encierra un buen ejemplo de comportamiento ético cuando , al definir a un hombre maduro , dice:

“ Un hombre maduro es aquel que comprende que todas sus acciones provocan efectos en los demás y que está dispuesto a hacerse responsable por las consecuencias de dichos efectos”

A la luz de estos conceptos , el comportamiento del colega que integraba el grupo de ingeniería antes relatado, distaba mucho de poder ser considerado cómo ético y las consecuencias de esa carencia , en ese contexto , fueron definitivas.

Hasta aquí hemos planteado el marco general y abordamos los conceptos básicos que nos permiten entrar en el análisis del tema de mi presentación.

Por un mejor ordenamiento, lo haré siguiendo el lineamiento dado al documento de las Normas de Ética elaborado por el Comité Argentino de Mantenimiento y aprobado por la Federación Iberoamericana de Mantenimiento en Lisboa el 3 de setiembre de 1998.

2 - NORMAS DE ÉTICA

Art. 1- Ejercer las tareas de Mantenimiento, así como las actividades a ellas vinculadas, con decoro, dignidad e integridad, contribuyendo con su conducta a que en el consenso público se forme y mantenga un sentido de respeto hacia la Especialidad y quienes la ejercen basado en la honestidad e integridad con que la misma se desempeñe.

La primera parte de este artículo menciona el modo en que el hombre de Mantenimiento debe ejercer su tarea y la segunda parte está definiendo un destinatario de ese accionar al hablar del consenso en su ámbito laboral y de las características que interesa destacar; honestidad e integridad. Está mostrando el camino para llegar a merecer la **confianza** del grupo.

Aquí una experiencia personal que tiene que ver con la confianza que se puede obtener de un grupo en base a características personales no estrictamente técnicas:

Sabemos que la Planificación en Mantenimiento empezó con el **Programa de Lubricación** el que si bien formaba parte del Mantenimiento a la Rotura, practicado mayoritariamente mientras los Mercados lo permitieron, originó un sistema de inspecciones de equipos las que al agruparse en un Registro común dieron nacimiento al Mantenimiento Programado, precursor del Mantenimiento Preventivo.

Al hacerme cargo del Mantenimiento en una Empresa que ya había empezado a aplicar un sistema de Mantenimiento Preventivo , comencé por verificar el Programa de Lubricación y su aplicación en el terreno. .

El Plan propiamente dicho estaba bien diseñado pero los resultados no se evidenciaban ni se podían medir porque su implementación no era la correcta .

Al considerar que se trataba de una tarea de baja calificación , no se contaba con un operario dedicado exclusivamente al Programa por lo que se perdía continuidad tanto en la ejecución como en la información . La tarea se asignaba al Especialista mecánico que en un momento dado estuviese disponible lo que diluía la responsabilidad por la calidad del trabajo y demandaba mucha atención de parte de la supervisión

Gestioné ante la Dirección de Fábrica el ingreso de una persona para cubrir esta tarea dando los argumentos expuestos lo que fue aprobado. Aquí empieza la historia de un hombre al que llamaremos Juan. Y que se convirtió en el Lubricador.

Juan era un hombre de otro sector de la Empresa que quería pasar a trabajar en Mantenimiento. Poseía conocimientos rudimentarios de mecánica suficientes como para entender la tarea y poder ejecutarla y así ingresó al equipo de Mantenimiento prácticamente en la categoría más baja de la plantilla del sector.

Juan se ganó la confianza del grupo , compañeros y clientes, por su fé en los beneficios de la convivencia ; cumplía escrupulosamente con lo suyo y escuchaba a los operadores entendiendo que son quienes conocen el día a día de sus equipos. Esto lo hacía con una buena disposición que se evidenciaba y dentro de un trato amable , serio pero no solemne . Juan era la vidriera de Mantenimiento y su comportamiento ético colaboró con la credibilidad de todo el Mantenimiento dentro de la Empresa , factor imprescindible para la aplicación de cualquier Política de Mantenimiento.

Art. 2.-Abstenerse de recibir o conceder , por sí o por terceros , participaciones o beneficios ajenos a los Contractuales: o de solicitar influencia o usar de ella para obtener, mantener o acordar la encomienda de trabajos de la Especialidad o de crear en su favor ,situaciones de privilegio para el cumplimiento de dichos trabajos. No aprovechar ni colaborar para que se aprovechen ideas, planos o proyectos de autoría de otros profesionales , sin la obligada citación de la referencia o autorización expresa del autor.

Este artículo también posee dos partes ; en la primera está puntualizando situaciones que encierran debilidades tales que sería ingenuo esperar comportamientos éticos de cualquiera de los actores . Simplificando digo que alguien que se mueve en un ambiente de corrupción no podrá generar más que otros hechos corruptos. Y debemos reconocer que a nuestro ámbito también lo hacemos nosotros.

Pongamos por ejemplo que en una Empresa se trata de contratar a un tercero para ocuparse de alguna de las tareas de Mantenimiento y que para sacar ventaja , uno de los postulantes usa influencias ajenas a la calidad de su propuesta técnico-económica y que el contratante , a sabiendas lo acepta y le adjudica el contrato.

Toda gestión de Mantenimiento que se pretenda aplicar a partir de una relación gestada de este modo , esta destinada al fracaso .

La segunda parte muestra el camino de la convivencia que comienza por respetar los derechos de los demás para que se respeten los míos y tener autoridad moral como para exigirlo en caso que ello no ocurra.

Art. 3. -.Abstenerse de difamar o denigrar a colegas en la Especialidad, o de contribuir en forma directa o indirecta ,a que otros lo hagan, con motivo de su actuación en la Especialidad. Se abstendrá para ello de emitir públicamente juicios adversos sobre su actuación.

Este artículo está mostrando otra herramienta que tiende a consolidar el buen concepto que de Mantenimiento se vaya formando la sociedad. Recordemos que la credibilidad es un factor imprescindible para la aplicación de cualquier Política de Mantenimiento y ¿ que confianza puede tener alguien ajeno al sector si los propios integrantes muestran que no la tienen?

No se está fomentando una actitud corporativa. Lo que se indica es que los errores que alguien cometa no deben ser utilizados en beneficio propio, por ejemplo para hacer notar lo mal que trabaja el otro y lo bien que uno lo podría hacer, etc. Esto no lleva a nada útil. ¿imaginan a Juan actuando así? . No se puede. Lo que conviene hacer con los errores es debatir sobre sus causas en un ambiente sereno, alejado de críticas personales y en el que participen todos los involucrados y con la finalidad de adquirir el conocimiento necesario para evitar su repetición. Insisto en que no se trata de ocultar nada sino en aprovechar las oportunidades para mejorar. Aquí es relevante la actuación de la supervisión de Mantenimiento en tanto debe cumplir con su función de mantener unido al grupo de trabajo cuidando de la calidad de sus miembros en el amplio sentido de la palabra.

Art. 4--Al anunciar sus servicios lo hará a través de medios cuyo decoro y discreción se adecuen al nivel de la Especialidad. Evitará en ello todo contenido jactancioso, absteniéndose de garantizar resultados que por razones técnicas, jurídicas, económicas o sociales sean de imposible o dudoso cumplimiento.

Este artículo resalta que la “venta de vidrios de colores” entendido como la promesa de lograr metas imposibles está muy alejado de un comportamiento ético; es tan obvio como el “ no matarás “, sin embargo hay que decirlo....

En el interior de una Empresa esta situación aparecerá, por ejemplo, cuando el responsable de Mantenimiento acepte ante la Dirección hacerse cargo de tareas

que sabe positivamente que no podrá cumplir por falta de medios , de tiempo y/o de conocimientos .con la finalidad presunta de mejorar la posición del Sector y la suya propia dentro de la Organización. En un escenario como el descrito, la realidad es muy cruel.

Art. 5–Ejecutar todos los actos inherentes a la Especialidad de acuerdo a las reglas de su arte, procediendo con prudente diligencia. Las omisiones deliberadas o la comisión de actos contrarios al arte , no serán excusables aunque se originen en órdenes de un superior , mandante o comitente.

En la primera parte de este artículo se remarca que el conocimiento obliga a su poseedor al buen uso de ese conocimiento e incluye el factor tiempo de intervención. . La solvencia técnica y los tiempos razonables que se empleen en las tareas complementan las características personales ya descritas cuando hablamos de Juan y son el camino para lograr la Confianza “pública “ en el grupo de trabajo.

En la segunda parte se puntualiza lo inapropiado de las omisiones deliberadas y de los actos contrarios a la buena práctica aún cuando deriven de órdenes expresas.

Aquí un par de ejemplos:

- a) Ante una Auditoría externa de Elementos de Seguridad podría surgir en alguien la idea de alterar registros o instrumentos de control para eliminar la posibilidad de que se encuentren deméritos . Y se lo pide a Mantenimiento.
- b) Ante la urgencia de completar alguna Producción se podría pedir a Mantenimiento que habilite un equipo que en ese momento no está en condiciones de cumplir con las Normas de Seguridad .

Ambos casos es posible que ocurran o nó pero lo más inquietante es que haya personas que piensen que con los controles adecuados es lícito hacerlo para salir del paso, etc ,etc, buscando justificar esas actitudes.

A esas personas bastará con preguntarles si ellos viajarían en un avión sabiendo que pertenece a una Empresa que utiliza semejantes prácticas de Mantenimiento .

Art. 6- Abstenerse de aceptar la encomienda de tareas que impliquen, o de las que se deriven, hechos contrarios a la ley o al espíritu de este código, debiendo renunciar a la continuación de ellas si el conocimiento sobreviniera durante el tiempo de ejecución.

Este artículo complementa lo expresado en la segunda parte del artículo anterior y está especialmente dirigido a quienes ejercen la Especialidad en forma liberal , empresas de tercerización , por ejemplo . Está resaltando la necesidad de la mirada abarcativa que incluya el saber a qué se dedica quien demanda nuestros servicios . Los ejemplos redundan.

Art. 7.-Abstenerse de asociar su nombre y Especialidad en propagandas y actividades con personas que indebidamente aparezcan como especialistas o que, por la forma adoptada , se induzca a terceros a suponer que lo sean.

Este artículo aconseja no participar de fraudes , no hacerse cómplices de conductas inescrupulosas.

En lo personal esto se entiende fácilmente aunque no siempre sea fácil su aplicación por la naturaleza engañosa del entorno.

En cuanto a lo colectivo ayudará recordar brevemente al origen de los gremios Los gremios fueron corporaciones que nacieron entre los siglos XII y XVI , integradas por oficiales , ayudantes y aprendices de un mismo oficio , que regulaban la actividad laboral con espíritu social defendiendo su propio campo de actividades . Por un lado procuraban mantener y mejorar la calidad del gremio rechazando a quienes quisieran integrarlo sin ser idóneos y por otro expulsaban a los miembros que por su modo de actuar dañaran la buena reputación del conjunto..

Con este proceder se buscaba obtener la confianza y el respeto de la sociedad al tiempo que se aseguraba la supervivencia del gremio. Hoy el término se generalizó y se aplica a la asociación de personas que ejercen una misma profesión u oficio: el gremio de los mecánicos , el gremio de los ingenieros ; el gremio de los mantenedores..

Art. 8 .-Mantener hacia los colegas en la Especialidad que a él se vinculen como colaboradores o empleados y sobre los que mantenga un poder de conducción, un trato no discriminatorio en materia de condiciones de trabajo, oportunidades y relaciones humanas.

La aplicación de cualquier política de Mantenimiento requiere del trabajo en equipo y para ello es necesaria la participación y el compromiso de los distintos sectores comenzando por el propio. Así es que se recomienda a quien lidere el Área de Mantenimiento incluir al personal propio en el trazado de los planes de acción de Mantenimiento. Quien se atenga a lo dicho en este artículo verá grandemente facilitada esta gestión .Sabemos que el respeto se obtiene respetando.

Art. 9-.-Mantener secreto y reserva respecto de todo dato o circunstancia relacionada con el cliente o empleador, o con los trabajos que para el efectúen que sean de su conocimiento en virtud de la relación existente entre ambos, siempre y cuando no contravenga este código.

El hombre de Mantenimiento por la naturaleza global de sus tareas es conocido y a su vez conoce prácticamente todos los rincones de la Empresa donde se desempeña También para poder preservar la función de un conjunto , necesita contar con información que muchas veces es confidencial porque hace al secreto de fabricación y quien se la provee lo hace en el entendiendo que así será tratada.

Aceptando y siguiendo lo indicado en este artículo contribuiremos a que la Empresa se mantenga viable y con esto nuestra vigencia en ella.

Art. 10- Actuar siempre honorable y lealmente, observando respecto de quienes le confiaron sus intereses la diligencia del buen administrador , manejando los fondos confiados con discreción , haciendo los pagos en tiempo y rindiendo cuentas claras , precisas y frecuentes.

Este artículo es complemento del anterior en cuanto se refiere a la relación con nuestro empleador o mandante y es suficientemente explícito cuando se lo entiende dirigido al ejercicio liberal o cuentapropista de las tareas del Mantenimiento .

Sin embargo su dimensión es mas amplia si entendemos que el hombre de Mantenimiento debe gestionar evitando “derroches” para mejorar la posición competitiva de la operación cualquiera fuese su tipo de vinculación con la Empresa Finalmente recordamos aquí que la Programación de Mantenimiento es tan importante como la Programación de Producción para evitar “derroches” y dado que en algunas empresas suelen no darle igual jerarquía , debemos comprometer nuestros mejores esfuerzos para establecerla. En algunas ...

Motivó esta presentación el deseo de facilitar a los colegas en Mantenimiento algunas precisiones desde el campo de la Ética que sirvan como herramienta para jerarquizar la función de Mantenimiento , que es nuestro objetivo permanente. .Por medio de este tipo de comportamiento se podrá lograr el apoyo de todos los sectores necesarios para la aplicación de cualquier Política de Mantenimiento , incluyendo la participación del más alto nivel de la Organización manifestada en forma personal.

Autor : Ing. Carlos Oscar Marchio, egresado como Ingeniero Electricista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, desarrolló su actividad profesional en una empresa automotriz multinacional especializándose en el área de la Ingeniería de Planta y posteriormente en una empresa química multinacional a cargo de la Gerencia de Ingeniería. Realizó tareas profesionales y cursos de perfeccionamiento en el país y en el exterior y actualmente se desempeña como Consultor de Empresas. Su actividad docente se concretó en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Morón durante quince años. Ha sido Miembro fundador y Presidente del Comité Argentino de Mantenimiento (CAM) y de la Federación Iberoamericana de Mantenimiento (FIM)y actualmente se desempeña como Secretario Ejecutivo de la FIM y Representante Internacional del CAM.
Buenos Aires , febrero de 2008