

22º Congresso Brasileiro de Manutenimento
Buenos Aires – 17 al 21 de Septiembre de 2007

**“Confiabilidad Humana:
El trabajo en equipos de alto rendimiento”**

Ing. Armando Juan Negrotti
Comité Argentino de Mantenimiento

RESUMEN:

En general cuando hablamos de trabajo en equipo solemos confundirlo con el trabajo realizado por personas en grupo o el trabajo en que participan representantes reunidos en un comité. ¡No es lo mismo!!!

Se conforman con varias personas que trabajan juntos para la resolución de temas establecidos como objetivos, pero los enfoques son distintos...

El equipo de trabajo, y en especial los de alto rendimiento, se diferencian porque sus miembros eligen libremente integrar el equipo, basan su participación en compartir conocimientos y liderazgo, apuntan a la excelencia en sus acciones y decisiones y establecen sus propios parámetros de control.

Se compone de un líder (elegido por su expertise) y personas (con roles definidos) y el equipo (configurado por ellos y las relaciones entre ellos).

Cuando se logran configurar equipos de alto rendimiento la empresa puede cambiar su estrategia de liderazgo y transferir a los equipos de trabajo la resolución de los problemas internos para dedicar su esfuerzo a la resolución de los problemas de entorno.

Pero así como los equipos tienen que evolucionar para alcanzar la etapa de Excelencia que les permita lograr la mejora continua, pasando por las etapas de Iniciación (adquirir habilidades), Conocimiento (generar el cambio) y Madurez (dominar habilidades); las empresas también deben evolucionar desde un liderazgo tradicional (basado en la autoridad) a un liderazgo participativo (basado en el conocimiento).

Para no fracasar, se debe poner énfasis en los siguientes factores:

- Especificar claramente la misión y visión de la empresa
- Flexibilizar la empresa y capacitar en los objetivos
- Involucrar a todos los niveles de la Organización en el proceso
- Planificar los cambios y asignar los recursos
- Evaluar los resultados

Las empresas de tercerización requieren personal especializado y más calificado, mayor flexibilidad ante demandas no constantes y reducción de costos y esto sólo es posible si desarrollan equipos de alto rendimiento que centren su trabajo en satisfacer las expectativas de sus clientes.

**"lo atamos con alambre y zafamos"
Autor Anónimo**

Cuantas veces el providencial trozo de alambre ayudo a miles de automovilistas a llegar a su destino.

El anecdotario del Turismo de Carretera (TC) esta plagado de anécdotas de ingeniosos pilotos que ganaron la carrera por contar con un trozo de alambre, ...de cámara de bicicleta, ...una media de mujer o dulce e membrillo, etc.

La misma solución, muchas veces, ante problemas similares, es utilizada por las personas de mantenimiento en fábricas, edificios, hospitales, etc.:

La solución eficaz en el momento oportuno, y ... ¡zafamos!

El problema no es utilizar este método, **el problema es que se utilice en forma permanente o que lo único que se cuente en el taller de mantenimiento sea el "rollo de alambre"**.

A la espontaneidad de la **eficacia** debe seguirla la tranquilidad de la **eficiencia**.

Efficacy: "To do the things right" - Apunta exclusivamente al resultado

Efficiency: "To do the right things" – Apunta al rendimiento

"El hombre perfecto no es el que hace el bien, sino el que lo hace en forma adecuada"

Aristóteles

La Cultura de la Calidad en una organización se logra cuando: **"la cultura y las funciones se diseñan y realizan atendiendo la satisfacción de los clientes, se optimizan costos, tiempos y se mejoran las actitudes de las personas"**

Dicho de otra forma si podemos combinar la Eficacia y la Eficiencia entramos en la Excelencia de la prestación.

La Excelencia, dentro del proceso de funcionamiento de las organizaciones, involucra:

- Las máquinas
- Las personas
- Los procedimientos

Lamentable, más veces de las que nos gustaría, en las empresas no se complementa la visión de directivos y gerentes. Según el Modelo Operativo de Dick Rohe, la visión de directores y accionistas se encamina hacia la Eficacia y para contrarrestarlo la labor de los Gerentes debe apuntar hacia la Eficiencia.

Cuando el trabajo de unos y otros se compatibiliza, *coinciden los caminos de la empresa* y el personal logra autonomía y se puede hablar de Trabajo en Equipo y Excelencia.

Cuando la visión de los directivos es más fuerte que la de las Gerencias, la organización se encuentra *extraviada y requiere un cambio en su cultura*.

Cuando la visión de Gerentes se impone, *nos encontramos con empresas "eficientistas"* carentes del liderazgo de sus niveles gerenciales que se refugian en los procedimientos para justificar la falta de resultados.

Cuando es baja la eficacia y la eficiencia, la empresa esta sin rumbo y se requiere establecer una Misión y una Visión que permita reconducirla y sacarla del estancamiento pasivo en que se encuentra..

Estos conceptos válidos para las organizaciones en general yo lo aplico en el área de Mantenimiento a partir de la Pirámide de la Confiabilidad.

La última instancia de un Mantenimiento Confiable, es la de las acciones que el responsable de mantenimiento puede realizar sobre el equipamiento de la Institución pero, esto no sólo depende de su capacidad y profesionalismo

El Responsable del Mantenimiento puede aplicar Mantenimiento Proactivo para prevenir o evitar la fallas, en cualesquiera de sus técnicas probadas de Mantenimiento Preventivo, Predictivo o Detectivo, pero, ante el hecho concreto de necesidad de reparación, necesitará del “apoyo oneroso” del Mantenimiento Reactivo, más conocido por Correctivo.



CONFIABILIDAD EN MANTENIMIENTO

Y si al momento de contar los recursos sólo encuentra, hipotéticamente, el “rollo de alambre” es imposible alcanzar la Excelencia.

Por eso las organizaciones que se precien de trabajar en una Política de Calidad deben manejar los conceptos de Eficacia y el de Eficiencia integral, es decir aplicarlo en todas sus áreas.

Dicho de otra forma una Cultura de Calidad implica la Integración Multisectorial y del Trabajo en Equipo para alcanzar el éxito en la búsqueda de solución a los problemas intersectoriales.

Allí es donde entramos en el análisis de los Equipos de Trabajo de alto rendimiento, si cada uno de los integrantes de un Equipo de Trabajo responde a intereses sectoriales, no se podrán alcanzar “resultados de equipo” y menos de Excelencia.

Los Equipos de Alto Rendimiento deberán desarrollar los Servicios al Cliente logrando estabilizar el proceso de administración, manejando en su conjunto para todos los sectores los conceptos de Establecer Objetivos, Planificar, Organizar e Integrar las Prestaciones, Dirigir las Acciones y Controlar lo realizado mediante indicadores.

En este punto es importante diferenciar el trabajo hecho en grupo del trabajo en equipo.

En Organizaciones con liderazgo tradicional basado en autoridad y control es muy difícil lograr trabajar en equipo porque las mismas condiciones de trabajo impiden lograr la autonomía necesaria para que los equipos se desarrollen como tales, por lo que las personas pueden trabajar en grupos más o menos homogéneos, en un ámbito de eficacia basado en poca comunicación y mucho esfuerzo personal pero dependiendo de la decisión del líder que acepta o no lo desarrollado por el grupo. Bajo estas condiciones de trabajo las personas se sienten desvalorizadas y desmotivadas.

En condiciones de liderazgo participativo basado en conocimiento, los equipos de trabajo alcanzan la madurez necesaria para producir resultados eficaces y eficientes, se logra una buena comunicación entre las personas que por sentirse valorizadas aceptan desafíos y toman decisiones favoreciendo alcanzar altos rendimientos.

El equipo de trabajo se compone de personas que aceptan la conducción de un líder con conocimiento, al que respetan porque permite que surjan entre los componentes actitudes positivas de integración y un ámbito propicio para el análisis y solución de problemas.

Lo importante dentro del equipo de trabajo es alcanzar un balance entre lo de afuera, lo externo al equipo y lo de adentro, las actitudes personales:

- Lo de afuera lo constituye *el desarrollo organizacional*, las variables que influyen en la organización: un mundo altamente competitivo, las condiciones del mercado, los requerimientos de los clientes, los cambios tecnológicos, los valores de la organización (Visión y Misión), la flexibilidad para adaptarse y la necesidad de capacitación.
- Lo de adentro lo conforman las personas con su visión personal de pertenencia a la organización, sus valores adquiridos, propósitos, posibilidades, objetivos y prioridades; pero también depende de la autonomía con que se le permita desenvolverse, de su motivación, pensamiento evolutivo y responsabilidad personal.
- El balance alcanzado es el equipo, con confianza en las capacidades de los compañeros, liderazgo participativo, autonomía asumida, metas y propósitos claros, conciencia de los problemas, manejo optimizado de los recursos y responsabilidad compartida para la toma de decisiones consensuadas.

El pasaje de Grupo a Equipo es en si mismo un aprendizaje que atraviesa distintas fases:

Fase de iniciación:

- el grupo se reconoce como tal
- establece sus objetivos
- analiza sus problemas funcionales
- establece sus normas de manejo

Fase de conocimiento:

- se establecen vínculos personales
- el grupo trabaja relajado
- se logra motivación

Fase de madurez

- aparece el trabajo en equipo
- existe respeto y compromiso
- las personas participan y aportan

La última **Fase es la de la mejora continua** donde se desarrolla la excelencia y las personas logran satisfacción en su tarea.

() Armando Juan Negrotti, es Ingeniero Industrial, Presidente del Comité Argentino de Mantenimiento, Vicepresidente de la Federación Iberoamericana de Mantenimiento y Miembro de Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Arquitectura e Ingeniería Hospitalaria. Asesor de Mantenimiento y Facility Management en Empresas Industriales, Edificios Corporativos, Industriales y de Salud. Consultor en diversos proyectos de reconversión del mantenimiento en hospitales y edificios del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con anterioridad se desempeñó como Gerente de Operaciones de Instituciones de Salud y empresas de Tercerización de Servicios.*

En el ámbito industrial, fue ejecutivo en las áreas de mantenimiento y abastecimiento de empresas sidero-metalúrgicas (SOMISA, SIDERCA y COMETARSA).

En los últimos años ha participado en congresos nacionales e internacionales, dictado seminarios y conferencias y es autor de numerosas publicaciones sobre temas de mantenimiento y calidad de los servicios.

E-mail: anegrotti@cam-mantenimiento.com.ar