

La neurociencia

en la gestión del mantenedor



Rubén Miranda Retamal 

Consultor Mantenimiento y Gestión de Activos
MBA, Ing. Civil en Mecánica
rmirandar.65@gmail.com

Llevo bastante tiempo investigando el cómo mejorar el rendimiento del mantenimiento desde la perspectiva del factor humano del mantenedor.

A lo largo de 30 años, he tenido el privilegio de desarrollar esta especialidad en cada etapa y/o diferente ámbito. Vale decir, en un rol operacional, en un rol de ingeniería, en un rol de gerenciamiento de unidades de negocio y actualmente en un rol de consultor de mantenimiento y gestión de activos. Entiendo el mantenimiento como un "valor", ya que es intrínseco a la naturaleza humana. Acciones como el ejercicio corporal, la higiene personal, la sana alimentación, la actividad deportiva, el cuidado ambiental, etc., son conceptualmente de "mantenimiento". Es decir, actividades que mitigan y/o eliminan el deterioro en el tiempo y nos dan continuidad. Esto otorga, a mi juicio, una mirada nueva a esta noble disciplina.

Se refleja en el correcto funcionamiento de equipos y sistemas, pero está soportado en la gestión del ciclo de mantenimiento (planificación, programación, ejecución, análisis e ingeniería) y fundamentalmente, en el desempeño del mantenedor en todas las líneas de trabajo. Este último componente es al que, en mi opinión, no se le asigna la relevancia que tiene y no se le da una dedicación específica.

Si bien es cierto hoy en día estamos en una concepción de negocio, en donde la gestión de activos conduce a resultados de productividad, es bueno recordar el aprendizaje cuando el foco era productivo y luego de una continuidad operacional. Hasta llegar a una relación virtuosa de productividad organizacional, es decir un vector de eficiencia. Ahora bien, en el caso del proceso de mantenimiento, esta productividad deriva de tres elementos intrínsecamente vinculados.



Figura 1 – Elementos Productividad Mantenimiento



Figura 2 - Neurociencia y Mantenimiento

Observemos la realidad de lo que hay detrás del servicio de mantenimiento en la línea de producción. Es decir, de la planificación, de la calendarización, de la programación, de los imprevistos, de los tiempos de intervención, etc. Existen entre otros, una estrategia de mantenimiento inadecuada, un deficiente alcance y cobertura de pautas y una irregular periodicidad. Por otro lado, se detecta una ejecución incompleta de la orden de trabajo, prolongados tiempos de respuesta, derroche de recursos y poco uso de procedimientos. Y lo más delicado, una insensibilidad individual y grupal ante la consecuencia de estas brechas. Ante este escenario, la principal reacción histórica en la alta administración ha sido potenciar la actividad con herramientas e instrumentos tecnológicos puestos al servicio del mantenedor.

En lo técnico, apoyar con la incorporación de nuevas metodologías para la elaboración de planes y pautas de mantenimiento; para el análisis de modos de fallas; etc. Respecto de la gestión, implementar plataformas digitales de procesamiento de datos. Y en la capacitación, establecer programas circunscritos solo al saber. En el caso de equipos e instalaciones, se invierte en sensores remotos, lubricación autónoma, captura en línea de parámetros, Instrumentos de monitoreo, garantías de proveedores, etc.

Como señalaba en párrafos anteriores, toda esta modernización requiere de un involucramiento absoluto del mantenedor para acompañar la inversión.

De lo contrario, la aplicación de metodologías queda incompleta y no se aprovechan totalmente las tecnologías. Como la actividad de mantenimiento es una interacción permanente de personas, de diferente carácter, segmento etario y sensibilidad, debemos hacernos las preguntas clave respecto del mantenedor. Esto es, si comprende el beneficio; si está adoptando las herramientas; si está utilizando los instrumentos; si se está adaptando a las nuevas formas de trabajar; y si asocia su propio beneficio. Aquí es donde aparece la “neurociencia” como rama científica de apoyo. Ya que la adopción y adaptación hacia “lo nuevo”, requiere modificaciones en la forma de trabajar y estos cambios requieren una gestión específica y focalizada en los mantenedores como individuos y grupo de trabajo.

Plantearnos el trabajar el cerebro emocional para involucrar el compromiso y sentido de pertenencia.

La neurología propone que, por defecto, el estado natural del ser humano es el de estar alerta y a la defensiva por una condición de supervivencia, lo que bloquea el cerebro cognitivo. Por el contrario, para funcionar razonablemente, debemos estar en un estado de confianza, de sentirse bien, lo que permite una apertura mental. Para favorecer el paso a este último estado, debemos hacer un trabajo emocional cognitivo orientado al buen desempeño. El “trabajo en equipo” requiere a su vez de un “equipo de trabajo”; y ambos conceptos deben coexistir armónicamente entre lo técnico y humano en torno a un objetivo común. El factor humano de los mantenedores, a su vez, asocia tres aspectos: La “Conexión” para iniciar una actividad; La “Relación” social para interactuar; y

La “Identificación” con la función y su área de trabajo. Para conectarnos debemos trabajar los estados de ánimo y para ello existen elementos de neuroliderazgo que producen un escenario de participación. Para relacionarnos debemos trabajar las habilidades sociales y para ello existen elementos de neurolingüística que producen un escenario de interacción. Para identificarnos debemos trabajar la razón del hacer y para ello existen elementos de neuromarketing que producen un escenario de pertenencia. Como en la mayoría de los procesos de cambio, para aterrizar esta propuesta basta estructurar las conductas laborales y sociales existentes; y transformarlas en el mediano plazo en hábitos de comportamiento en el trabajo.

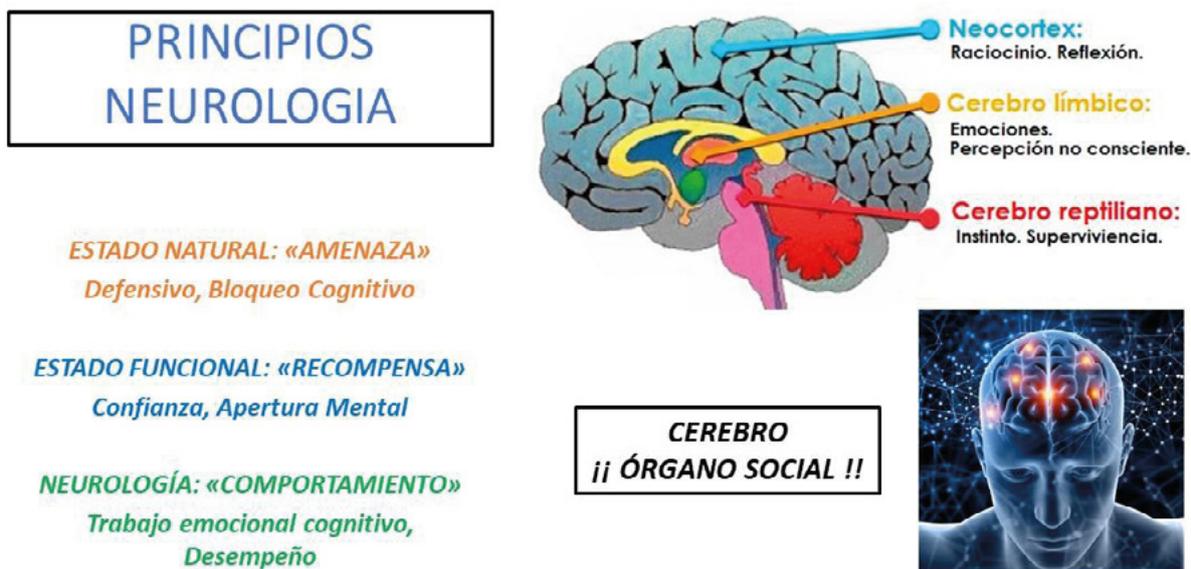


Figura 3 – Principios Neurología

Para “conectarse”, hay que darse el tiempo de identificar estados de ánimo presentes con un saludo cordial por el nombre, luego, centralizar un estado de ánimo común de participación con una noticia o anécdota positiva, hablar de los avances antes de lo que falta, agradecer cada acción de colaboración, reconocer el buen trabajo, establecer un sentido de equipo hablando en primera persona plural, darle a toda comunicación el carácter de conversación, distribuir equitativamente el trabajo, permitir y destacar la toma de decisiones, incentivar la intervención a través de preguntas sencillas, pero claves, compartir oportunamente la información de la organización, promover la propuesta individual recogiendo opiniones del cómo lo haría él, aceptar y administrar los errores. Promover la empatía funcional y el sentido de mutua necesidad y conocer a la persona, ampliando otros planos perceptibles como la familia, pasatiempos, etc.

Para “relacionarse”, es fundamental asegurar la transferencia de información en el grupo y el área de trabajo. Vale decir, que lo que se hable sea lo mismo que lo que se escuche, para establecer un pensamiento y concentración común; utilizar un lenguaje de colaboración dando un sentido de equipo al grupo, el escuchar significa prestar atención; oír; e interpretar empáticamente el mensaje. Comunicar fuerte y claro, estando de frente y mirando a los ojos. Acompañar la información con una gesticulación moderada. Mostrar sensibilidad con la situación, inculcar la solidaridad laboral, referida al sentido de apoyo y colaboración, en el trabajo en equipo, asegurar el entendimiento de conceptos clave en torno a la materia, resaltar el rol que cumple cada mantenedor en su función y la cadena virtuosa hacia el objetivo, transmitir confianza demostrando credibilidad en el hacer, en lo posible rotar las funciones dentro del área para promover la empatía laboral y la dependencia mutua e incorporar desde el inicio al mantenedor en el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo.

Para “identificarse” con el área y grupo de trabajo, debemos sensibilizar al mantenedor con la razón de ser de lo que se hace en cada función; asociar e ilustrar el beneficio social del producto o servicio del cual es parte. Es decir, el valor de ser parte de una organización que los hace mejor persona, profesional y con un consecuente sentido de equipo. Fortalecer el concepto de empleabilidad por sobre el de polifuncionalidad, vale decir, una mirada interna del “cómo crezco” versus

una mirada externa del “para que sirvo”. Considerar las expectativas laborales, orientando y apoyando el desarrollo de carrera. Reconocer y felicitar nuevas habilidades adquiridas. Incentivar la identificación de un sello distintivo del mantenedor en su función y a partir de ello, una propuesta individual de valor al grupo y área de trabajo.



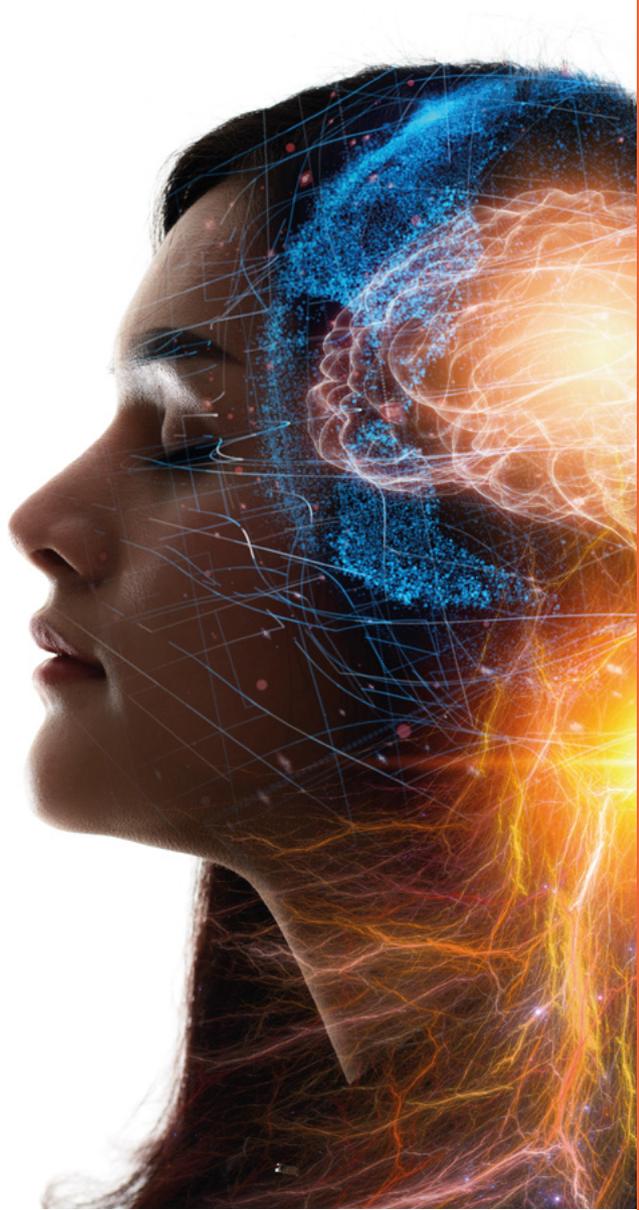
Figura 4 – Neurociencia Aplicada al Mantenedor

Estudios referenciales (Prosci Global Affiliate Network), muestran que el involucrar desde un inicio el uso y adopción de la tecnología por parte del trabajador, contribuyen en un 73% a que se logre el retorno de la inversión en tecnología. Por otro lado, los proyectos operacionales que abordan el modo de trabajar de las personas alcanzan en un 94% sus beneficios esperados. Esto permite extrapolar que el uso de herramientas de neurociencia en la gestión del mantenedor mejora el cumplimiento del plan de mantenimiento, del programa de mantenimiento, de la orden de mantenimiento, del registro de información, de los análisis de fallas, de programas de actualización de estrategias de mantenimiento, etc. En consecuencia y en el mediano plazo, incidirán positivamente también en la confiabilidad operacional, reflejada en la Disponibilidad, TMEF, TMED y TMPR.

Recapitulando, las prácticas señaladas apoyadas en neurociencia rompen todo paradigma etario y cultural. Nos ayudarán a conectarnos, relacionarnos e identificarnos activamente con el mantenimiento operacional. Convergemos a estados de ánimo productivos, que permitirán manejar el estrés, concentrarse y mejorar la capacidad participación y análisis para enfrentar dificultades y solucionar problemas. A partir de esto, entender y aceptar nuevas formas de trabajar, convencer del beneficio de tecnologías modernas y utilizar al máximo la inversión en herramientas de gestión, concientizar al mantenedor de las consecuencias del buen resultado, pero también del mal resultado, motivar el buen desempeño asociándolo a la identidad organizacional y generar habilidades orientándolas hacia la empleabilidad.

Para concluir, este nuevo gran escenario contribuirá a la tan ansiada continuidad funcional de equipos y sistemas. Tiempos de intervención en mantenimiento más certeros y creíbles, lo que redundará en el rendimiento propio del mantenimiento y la productividad de la organización.

Debemos recuperar al mantenedor y su sentido de pertenencia, mantenimiento es intrínsecamente un equipo de personas y esto significa considerar el cerebro emocional.



Bibliografía:

- Introducción a Change Management by Faculta Prosci;
- Change Management ROI Calculation Guide by Faculta Prosci;
- Cómo manejar la Resistencia al Cambio en las organizaciones, Víctor Romero, Prosci;
- Managing with the Brain in Mind, Estrategy Business, David Rock;
- Los Tres Cerebros del Líder - Dr. Lucas Canga;
- Neuroemprendimiento, ALAEX, Carmen Suárez, Javier Jaime;
- Identifying and managing the impact of NeuroLeadership during organisational change, Casper Badendorst;
- Sistema B y las Empresas B en América Latina, María Emilia Correa, CAF;
- Indicadores de productividad en una empresa, Work Meter.