

Técnicas para Conseguir la Aprobación del Plan Proactivo

Por Richard Widman

El mes pasado explicamos técnicas para implementar un plan de mantenimiento proactivo.

Reconocemos que a veces el camino está lleno de obstáculos, principalmente en la administración o la gerencia. Como buenos ingenieros y técnicos, sabemos lo que debemos hacer pero frecuentemente salimos de sus oficinas pensando que el administrador, contador o gerente es cerrado. No entiende lo que tratamos de explicar. Aquí veremos algunas de las causas de esto y las técnicas necesarias para entender su punto de vista y convencerle en términos que él entenderá.

Este es el Boletín #52 de nuestro programa de Boletines Informativos mensuales. Todos los boletines están disponibles en formato Acrobat pdf en www.widman.biz

Preparando el terreno

Antes de nada debería quedar claro que entrar donde el gerente para presentar tu propuesta de mantenimiento no tendrá éxito si no tienes 100% de su atención. Hay que marcar una hora o momento con él para tener su atención. Si entras cuando está ocupado con otros asuntos no prestará bastante atención para considerar tu propuesta. Una pregunta simple como “¿Cuándo nos podemos sentar 30 minutos para que le explique como le puedo ahorrar dinero?” ganará su atención. No le des detalles hasta tener tu reunión.

Vale la pena decirle que esto es tan importante que merece el 100% de su atención.

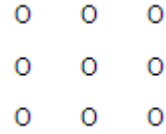
El problema principal

Si analizamos las habilidades y maneras de pensar de personas involucradas en el mantenimiento, encontramos personas que pueden desarmar y armar cosas. Miramos un motor y vemos pistones, bielas, válvulas, cojinetes, culatas, etc. Miramos piezas y vemos corrosión, desgaste, etc. Sabemos que el motor es la suma de sus partes. Los que pasamos tiempo en cursos y el Internet, conocemos las últimas técnicas de mantenimiento, calidades de aceites y aleaciones de metales. Sabemos que podemos agarrar ese motor y modificarlo, darle más potencia, corregir sus fallas, etc. Los que tratamos de implementar un plan de mantenimiento proactivo sabemos que podemos extender la vida útil usando productos, repuestos y procedimientos de mejor calidad que permiten menos desgaste. Sabemos que menos desgaste quiere decir mayor vida útil y menos reparaciones. Sabemos que un ajuste o apriete preventivo que durará una media hora puede ahorrar una reparación correctiva mañana que costará centenas de dólares y sacará la máquina de producción por horas o días. Sabemos que el operario estará más contento y nos respetará más si funciona su equipo como debería.

Los psicólogos tienen un nombre para esto: **Pensador vertical**. Sabemos que siempre se hace de una forma y siempre da el mismo resultado. Hay mucha gente que no tiene la capacidad de pensar de otra forma. En ese grupo están los que aprendieron a usar aceites SAE 40, motores a carburador, llantas con cámaras, etc. y no pueden cambiar. Creen que el motor dura un máximo de 100,000 kilómetros y nada más. Aprendieron engrasar una cruceta hasta que salga grasa de sus cuatro puntos y piensa que se debe engrasar todo así.

Los que deciden cambiar a un mantenimiento proactivo son los que están empezando a pensar “lateralmente”. Este se llama un **pensador lateral**. El pensador lateral puede ver que hay otras maneras de hacer las cosas. Sale del camino conocido porque alguien le dijo que existe otro y lo quiere probar. Piensa que si otros pueden lograr algo, él también podrá.

Uno de los ejercicios tradicionales que identifica algo de la habilidad de un individuo de pensar fuera de lo tradicional es este juego. Un simple ejercicio de conectar 9 puntos con una sola línea, sin levantar el lápiz del papel, sólo doblando tres veces para dar cuatro líneas rectas.



El pensador lateral trae muchos beneficios a la empresa, ya que es él que puede reconocer los beneficios de “*benchmarking*”. El es que puede reconocer que existe un bosque en lugar de ver árboles. **Pero el pensador lateral también trae problemas.**

Por un lado tenemos *gerentes que son 100% pensadores laterales* y no pueden entender por qué $2+2=4$. Lo aceptan porque alguien que respetaban les dijo, pero no saben por qué, ni quieren saber por qué. Memorizaron en el colegio sin cuestionarlo. Saben que pueden tomar un camino que tomaron alguna vez para llegar de punto “A” a punto “B”, pero no saben si va para el norte o el sur, ni les importa. Si tratamos de dar explicaciones detalladas de lo que queremos hacer, se aburren. Dejan de prestar atención. Entre más detalle explicamos, menos escuchan. Les importa llegar al destino, no les importa la ruta ni el modo de transporte hacia el mismo.

Por el otro lado tenemos Gerentes, Administradores, Contadores y Abogados *que solamente son entrenados en su rubro*. Son pensadores verticales con una visión vertical tan cerrada que

no aceptan sugerencias de otros. No creen que alguien pueda tener otra solución. El contador entiende bien por qué $2+2=4$, pero no entiende que:

aceite malo = alto desgaste, y alto desgaste = vida corta.

Creen que todos los aceites son iguales, todas las llantas son iguales, todos los cojinetes, los filtros, las pinturas, etc. No tienen ninguna visión lateral. Frecuentemente creen que la posición del otro es inservible. Que los vendedores no hacen nada, el mantenimiento no hace nada, etc. Creen que solamente ellos hacen algo de valor. Miran su árbol y no ven el bosque ni los árboles de los otros trabajadores de la empresa.

La empresa constructora manejada por un economista frecuentemente substituye cañerías de $\frac{3}{4}$ por los de $\frac{1}{2}$ porque son más baratas, sin entender el cálculo de resistencia y caudal. Recibe el cálculo de ladrillos y los compra basado en precio por mil, sin tomar en cuenta que algunas de las fábricas reducen el tamaño para reducir el precio. Al final paga más mano de obra para hacer las paredes con más ladrillos y encuentran que les faltan ladrillos. El gerente cree que alguien se los llevó.

Si dejaríamos todo en manos del abogado típico en nuestros países, nunca compraríamos ni venderíamos nada. Pasaríamos todo el día haciendo trámites y afinando contratos de compra y ventas como si fueran fines en si. Y ellos pensarían que hicieron bien.

¿Cuál es el ideal?

Creo que todos los expertos en el tema dirían que lo ideal para una empresa es una combinación de vertical y lateral. Un artista típicamente es un pensador lateral. Mira el mundo en el abstracto y no tiene necesidad de entender el por qué de las cosas mientras pueda ver tridimensional y reproducirlo. Pero el empresario tiene que tener una visión amplia.

El presidente de una empresa grande o un país puede ser un pensador lateral mientras arma su gabinete o consejo con los expertos y confía 100% en ellos, o sabe moderar una discusión entre ellos para tomar conclusiones inteligentes. Pero si se busca consejeros laterales o muy verticales sin conceptos globales ni apreciación de lo lateral, fracasará.

Trabajé una vez para un pensador lateral en una empresa multinacional. Mi jefe, el vicepresidente, ni quería saber por qué $2+2=4$. Se reunía cada mes con todos sus directores de confianza, escuchaba las conclusiones de cada uno y tomaba decisiones basadas en lo que le parecía la mejor combinación de opiniones de todos los sectores. Si entrábamos en mucho detalle, se aburría y nos cortaba. Si presentabas un plan para ahorrar 5 millones de dólares, preguntaba cómo pretendías hacerlo, pero no quería detalles profundos. Y si ofrecías 5 millones, sabías que para ser creído la próxima vez, deberías ganar por lo menos 6 millones. Prometer 5 y producir 4.5 era para perder credibilidad. No entendí su estilo de gerencia hasta atender un curso en pensamientos laterales y verticales. *En esta situación era fácil lograr mucho una vez que aprendí no frustrarme con su falta de interés en el detalle.* Yo aprendí que él no tenía interés en más que los resultados y era fácil comprometerme e implementar programas sin que él tenga que entenderlos.

Trabajé para otro que era 100% vertical. Yo presentaba números de la computadora y el no los creía hasta comprobarlos con su lápiz y calculadora. Cada semana me traía resultados que estaban “mal hechos” por mi computadora y mis formulas y yo tenía que mostrarle sus errores en la calculadora. Había ganado su puesto por amistad o influencia política y se quedó hasta que le cambiaron de puesto a su amigo. La única manera de lograr éxitos era hacer más de lo que él podía comprender o recalcular. Le mandaba tantos números que el podía quedarse 10 horas por día verificándolos sin tener tiempo para confrontarme. Yo hacía lo que tenía que

hacer y cuando ya estaba implementado y había resultados le informaba. Me decía que no podía ser, pero los resultados hablaban por si solos.

Como aplicar esto para la aprobación de nuestro plan de mantenimiento proactivo?

El primer paso es determinar **donde se tranca, por quien y por qué**. Habrá un argumento diferente para cada uno de estos.

Pocos de nosotros tenemos el lujo de poder escoger a nuestros jefes. Normalmente tenemos que ver la mejor manera de liderar con lo que tenemos. Debemos que identificar la mejor manera de presentar nuestro propósito al jefe y no asumir que entenderá de la misma forma que entendemos nosotros.

Mi papá explicó bien esta situación en su libro “Making International Monetary Policy”¹. Él, que tuvo el puesto civil más alto en el tesoro de los EEUU durante la administración de unos seis Presidentes, tuvo que llevar adelante la política económica del país bajo ambos partidos políticos y casi una docena de Ministros del Tesoro (Hacienda). Para cada nuevo Ministro o Presidente tuvo que modificar sus tácticas y argumentos para que estos jefes entendieran y no arriesguen la estabilidad del país. En las reuniones mundiales en París tenía que evaluar el modo de pensar de cada representante de los diferentes países para poder presentar la posición de los EEUU de manera contundente para ellos.

Esto nos lleva a un tema delicado. Antes de tocar el tema de mantenimiento proactivo o cualquier plan que tienes, debes olvidarte de *quien es quien* en términos de títulos académicos o políticos y **pensar como cada uno de ellos**. Si vamos como Ingeniero al Contador o Abogado con la actitud que sabemos más que ellos, tendremos un conflicto seguro. Si mi papá se hubiera acercado a cada nuevo Ministro o Presidente con la actitud de que el otro no sabia nada, nunca hubiera logrado sus objetivos. Vale la pena respetar a la persona y sus opiniones, dejando a un lado su título, tratando de entender su punto de vista para presentar el nuestro lo mejor posible.

Benchmarking

La técnica de *benchmarking* es una de las más efectivas para el gerente que es pensador lateral. Si podemos explicar que queremos lograr la reducción en costos que logró nuestro competidor o una empresa amiga, tal vez tendríamos más éxito. Por lo que el pensador lateral copia cosas exitosas sin tratar de entenderlas, esto frecuentemente funciona. A veces es posible lograr que un pensador lateral considere una propuesta como: “¿No será que otra empresa tiene mejores costos?” o ¿será que podemos comparar nuestros costos y procedimientos con empresas amigas para ver si podemos mejorar?

Pero si logramos la aprobación de esta forma, hay que aclarar algo con él. Él tiene que entender que dominamos el tema y con su apoyo podemos implementar programas efectivos que “copiarán” los éxitos de las otras empresas. Ningún plan de mantenimiento proactivo funcionará en toda la empresa sin su apoyo. Él debería informar a los demás que sí cuentas con su apoyo y lo que dices es en la dirección que quiere ir aunque no salga cada cambio o procedimiento bajo su firma. **No tiene que entender el plan**. Solo tiene que entender que puede funcionar.

¹ “Making International Monetary Policy”, por Frank Lisle Widman, publicado por “The International Law Institute”, Georgetown University Law Center, Washington, D.C. 1982

Otras técnicas

Para el gerente que es pensador vertical y no entiende de mecánica, a veces la única forma es hacer los cambios bajo tu propia autoridad con los mecánicos y chóferes que confían en vos, mostrando los resultados cuando ya son obvios. Esto es el papel del líder. Conozco el dueño de una empresa de servicios que tiene unas 40 camionetas. El jura que el aceite multigrado con alta cantidad de aditivos es el peor engaño del mundo. Insiste que el mundo ha sido engañado y que a él no le engañarán. Usa los peores aceites SAE 40 que puede encontrar, repara motores cada 50,000 a 80,000 km e insiste que cualquiera que dice que sus vehículos duran más no está haciéndolos trabajar. Aparentemente no tiene un solo mecánico en su taller con personalidad. Nadie le muestra la verdad. Nadie arriesga su cargo ante un jefe tan totalitario y obcecado.

Para el pensador vertical que sólo entiende su rubro hay que ver la manera de mostrar la ingeniería y mecánica de una forma que su rubro aprecia.

- Para el contador que mira el costo de aceite por litro, a veces funciona mostrando la cantidad de litros de aceite que necesitas cuando cambias a cada 3000 km y cuanto necesitarías si tendrías un aceite que se prolonga a 6000 km. Así se presenta el costo de aceite por año o por cada 100,000 km, no por litro o tambor. Hay que estar preparado para el argumento que probablemente hará de que si un aceite dura 6000, el otro también puede ser usado 6000 km. Una vez abierto el dialogo se puede hablar del desgaste de uno contra el otro, acordándose que el contador entiende de números. Tal vez entiende que un lápiz dura más que otro, o un cartucho de tinta no chorrea mientras otro si. Tienes que ver la manera de relacionar tu plan con su experiencia. A veces vale la pena indicarle que admiras su manejo de números e indicar que vos también trabajas con números, pero de otra forma: horas entre cambios, horas entre reparaciones, micrones en desgaste de piezas, horas perdidas de producción por mantenimiento. Como mínimo se puede lograr que te des la oportunidad de mostrar resultados en algunos equipos.
- Para el contador que es tan vertical que mira el costo de mantenimiento como la suma de costos individuales, la tarea es un poco más dura. Hay que mostrar que las piezas chinas que compró por baratas sólo duraron 10,000 km o 500 horas de trabajo, mientras los que pretendes comprar son garantizadas por más tiempo, o que están dando muchas horas más en otra empresa. A veces es mejor comprar el original de “emergencia” con caja chica para poder mostrar que dura más y vale la pena. A veces se puede lograr una “prueba” con un equipo.
 - Hubo una empresa que tuvo que cambiar correas de un molino cada mes. Compraba las más baratas de un país vecino porque tenían que cambiarlas con mucha frecuencia y querían reducir el costo de mantenimiento. Les convencí que prueben las correas americanas, que costaban 60% más, sólo por una vez para ver si duraban más. El resultado era que las americanas duraron un año, evitando pérdidas de producción y compras cada mes.
- A este contador o jefe vertical vale la pena explicar que tu plan tendrá éxito porque ya tiene éxito en otros lugares, abriendo su mente un poco a pensamientos laterales, pero no vale la pena fundar tus argumentos 100% en esto.
- No deberías creer que él podrá seguirte y tomar el salto de fé que un aceite de mayor calidad reducirá desgaste y por ende extenderá la vida útil del equipo, reduciendo la

- Para el abogado que sólo piensa verticalmente y solo dentro de su rubro, enfrentarás argumentos como “está en el contrato”, “la garantía nos obliga”, etc. Estos argumentos muestran su falta de pensamiento lateral, ya que el Presidente de una empresa grande que conocí, cuando fue cuestionado si siempre se debe seguir el manual escrito contestó que sí. Y cuando le trataban de buscar excepciones, explicó que “todo lo que está escrito en blanco y negro, si lo miras de lejos parece gris, y si lo miras de muy cerca encuentras espacios en blanco entre todos los puntos de negro.” A veces el gerente tiene que intervenir para tomar la decisión correcta por lo que estos abogados no tienen una visión completa del negocio y todos sus partes.
 - Hay una empresa aquí que vende un aceite de pésima calidad y trata de obligar a los compradores de sus tractores que compren su aceite para que valga la garantía. El problema es que ese aceite tal vez te lleve al final de la garantía, pero solo pocas horas más. Un buen aceite te llevará a más de cuatro veces la garantía. En lugar de aceptar lo que dice el abogado, el gerente tiene que decir al vendedor que no comprará el tractor, o que lo comprará pero no comprará el aceite, que comprará aceite de mejor calidad y en caso de un problema causado por el aceite el proveedor será responsable, en caso de un problema que no fue causado por el aceite, obligará al concesionario de tractores a repararlo bajo garantía.
 - Un buen gerente, al contemplar la compra de los tractores, las camionetas o cualquier equipo se reunirá con su equipo de mantenimiento, abogado, contador y operarios para discutir las ventajas y desventajas de cada propuesta.

Resumen

Muchas veces nos frustramos por que otros no entienden lo que queremos decir. Debemos pensar bien y tratar de entender su manera de pensar. Si seguimos atacando de la misma forma, repitiendo los mismos argumentos, tendremos el mismo resultado. Hay que dar un paso para atrás y tratar de entender el punto de vista del Gerente, del Contador, etc.

Si nuestro programa de mantenimiento proactivo ahorrará dinero a la empresa, aumentará su productividad o producción, o reducirá sus perdidas operativas, obviamente debería ser implementado. ***No debemos dejar que alguien que no lo entienda lo pueda parar.***

Y no te olvides que necesitas 100% de la atención del Gerente, Contador o quien sea para que te escuche. Lo que tienes que presentar ha esperado años. Puede esperar unas horas o días para el momento correcto de presentación. Si te dice que no hay tiempo, entonces hay que preguntar **a quién** debe ser presentado para ahorrarle dinero a la empresa.

Otro recurso que tenemos son nuestras asociaciones, como Asboman, Upadi, Copiman, etc. y los **foros del Internet**. Hoy en día la comunicación entre profesionales debería ser mejor que nunca. Las preguntas de uno pueden ser contestadas en algún foro en pocas horas. El único problema con los foros o consejos es que tienes que considerar las respuestas para ver cuales se aplican.

También cuando se hace una consulta en el foro hay que ser explícito. Veo preguntas sobre algún problema de auto, pero no indican la marca, el año, la cilindrada, el recorrido, etc. La pregunta debería ser en términos internacionales, utilizando los términos más técnicos. Entre

más se explica, mejor será la respuesta. Preguntas con modismos pueden resultar en respuestas que no se aplican, o expertos que no contestan por no conocer tus modismos.

Estos foros y las asociaciones tienen ingenieros y gente como nosotros que vivieron las mismas experiencias. Tomen sus consejos, verifíquenlos y adáptenlos. Haga su plan y preséntelo. Su empresa y su reputación se beneficiarán.

Widman International SRL contribuye a la capacitación de los ingenieros y usuarios en Bolivia para mejorar su competitividad. Para mayores informaciones prácticas, visite nuestra página Web: www.widman.biz

Si usted conoce a otra persona que está interesada en recibir estos boletines, favor responder al scz@widman.biz recibir estos boletines mensualmente, favor responder al scz@widman.biz con “**remove**” en el asunto.

La información de este boletín técnico, es de única y completa propiedad de Widman International S.R.L. Su reproducción solo será permitida a través de una solicitud a scz@widman.biz no permitiendo que esta altere sus características ni su totalidad.

