

ARTICULO INFORMATIVO N° 3 (Abr'20)



LA NEUROCIENCIA EN EL PROCESO DE MANTENIMIENTO

Rubén Miranda Retamal

MBA, ICM, LCI

INTRODUCCION

Siempre con la idea de agregarle valor al proceso de mantenimiento; y que este a su vez le siga agregando valor a la industria, me propuse explorar que elementos distintivos ayudarían a dar un salto. Y en este camino, me encontré con el mundo de la neurociencia.

El rendimiento del mantenimiento es multi factorial. Tiene que ver con tecnología, manejo de estrategias, procedimientos, etc. Sin embargo, es el comportamiento humano el que hace la diferencia.

Ya con 29 años en la industria minera, debo decir que, en mayor o menor medida, siguen habiendo dificultades en temas de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. No están resueltos. Se ha trabajado mucho en la forma, pero poco en el fondo.

DESARROLLO

Retomando el concepto de “valor”, este tiene principalmente un fundamento social y no económico. La valoración a algo o a alguien la otorgamos las personas, en el entendido que representa(n) algo significativo para nosotros (ej. un juguete, una antigüedad, un amigo, etc.). Entonces, el valor del mantenimiento debe estar sustentado en lo que este proceso representa para las personas que trabajan en el. Aquí está el fondo del asunto, trabajar en la representatividad, para que del mismo modo, sean las personas las que le agreguen valor al mantenimiento.

Cronológicamente hablando, en un comienzo la industria solo miraba la producción. Luego puso la atención en los procesos internos, desarrollando la ingeniería de procesos y la ingeniería de mantenimiento. Posteriormente vino el turno de los equipos y sistemas, desarrollando la ingeniería de confiabilidad, apuntando a la continuidad operacional. Y de un tiempo a esta parte, el foco está puesto en el rendimiento y la eficiencia, gestionando los activos físicos. Vale decir, la productividad.

En un modelo de negocio genérico, es evidente que la productividad total, es el resultado de los rendimientos de cada una de las partes de la organización. En particular, la eficiencia del mantenimiento, dependerá de la gestión de los equipos, de la gestión de sus recursos, pero fundamentalmente de la gestión de las personas que la componen.

Hoy en día, no cabe duda que la tecnología, el big data, el análisis avanzado, la automatización, etc., permiten que los equipos y sistemas sean más productivos. No obstante, no hacen necesariamente al trabajador más productivo. Entonces, algo falta.

Revisemos algunos datos referenciales. Un estudio de la Comisión Nacional de Productividad, mostró que para mover mil toneladas de material (equivalentes), las faenas mineras nacionales, requieren en promedio, de un 62% más de horas que las faenas internacionales. Por otro lado, un estudio de la Fundación Chile, arrojó que solo un 18% de los trabajadores, siente un alto compromiso con su organización. Entonces, algo pasa.

En relación a lo anterior, la gestión del proceso de mantenimiento, apunta a que el circuito de planificación; programación; ejecución; y análisis de confiabilidad sea virtuoso. Sin embargo, perdemos de vista que detrás de todas estas funciones, existen personas. Entonces, la reflexión que cabe, es si este proceso; sus funciones; los procedimientos; incluso la tecnología, el mantenedor las entiende; si las asimila; y lo más importante, si las hace suyas. El punto está, en que estamos en presencia de una interacción permanente entre individuos. Todos ellos de distinta personalidad, caracteres, creencias y miradas. Entonces, de que se trata ?.

No es un tema de “saber”. Con cierta frecuencia se capacita; se instruye; se elaboran planes, pautas y procedimientos. No es un tema de “poder”. De igual modo, cada cierto tiempo se entrena; se entregan herramientas e instrumentos; y se entregan equipos de protección. Por lo tanto, se trata de un tema de “querer”. No existen las ganas para desarrollar el trabajo. Hemos perdido de vista el entusiasmo, hemos descuidado la conexión; la comunicación; la relación personal; y lo más relevante, la identificación con el grupo de trabajo, con el área laboral y con la organización.

La neurociencia explica este fenómeno. El ser humano, inconscientemente, tiende a estar en un estado de alerta, de sobrevivencia, propio del reino animal al cual pertenecemos. Este estado natural, bloquea la condición de concentración; de comunicación; y de estados emocionales que permiten las relaciones humanas. Es necesario entonces, considerar acciones que nos vayan sacando de la alerta natural y converger a un estado de ánimo productivo.

Si no procuramos lo anterior, la probabilidad de conflictos, desinterés y falta de compromiso es alta. Siendo así, no es difícil imaginar los problemas de planificación, el incumplimiento de procedimientos, la falta de credibilidad y la ausencia de autocrítica. Lo que redundará finalmente en una baja productividad humana.

Como decía anteriormente, un camino para resolver esto es aplicar conceptos y elementos que nos entrega la neurología. Debemos entender que el ser humano funciona en tres dimensiones. Y su buen desempeño depende de que los tres se desarrollen a la vez y en armonía. Existe una dimensión espiritual que viene del seno familiar, la cual debemos conocer y aceptar. Existe otra dimensión, asociada a nuestro cerebro emocional, que podemos manejar e influir. Y existe una tercera dimensión, más conocida, asociada a nuestro cerebro racional, que podemos educar e

instruir. Sorprendentemente, aun cuando toda nuestra capacidad de análisis radica en nuestro cerebro racional, la toma de decisiones radica en nuestro cerebro emocional.

La propuesta entonces, es innovar en la gestión de las personas, incorporando elementos de la neurociencia. El proceso de mantenimiento es en sí mismo un trabajo en equipo, constituido por equipos de trabajo, en donde las personas tienen que conectarse, relacionarse e identificarse con su organización. La conexión(C), tiene que ver con el estado emocional y se trabaja con herramientas de neuroliderazgo. La relación(R), tiene que ver con habilidades sociales y se trabaja con herramientas de neurolingüística. Y la identidad(I), tiene que ver con la razón de ser en la organización y se trabaja con herramientas de emprendimiento. Este trabajo tripartito de conectarse, relacionarse e identificarse es lo que denominé como metodología "C R I".

Revisemos como podemos traducir esto en gestos y aterrizarlo en actividades simples, que están ahí, que nos rodean, pero que hemos desatendido por la dinámica del mundo real y la tergiversación del "trabajo bajo presión", donde la contingencia (desesperación) desplaza a la planificación (serenidad).

Una buena conexión entre personas o grupos de trabajo, se logra identificando las emociones presentes a partir de un saludo cordial, incluyendo un breve intercambio de palabras. Para converger a un estado emocional positivo, hay que direccionar los pensamientos hacia una situación alegre o divertida. Si se consigue una sonrisa o risa, tanto mejor. Ejemplo de esto puede ser un chiste, una anécdota graciosa, comentar un evento reciente, etc. Procurar hablar en positivo, utilizar permanentemente gestos de retribución como "buen trabajo", "gracias", etc. Hablar siempre en primera persona plural, para dar un sentido de equipo. Entre todos, conocer los procesos de la compañía, sus valores y sentido social. Que cada interacción de trabajo sea a través de una buena conversación.

Otros elementos que contribuyen a la conexión, son el delegar y distribuir uniformemente la carga de trabajo. Permitir la decisión, promover la opinión, ser proactivo en la información, tanto vertical como horizontal. Incentivar la propuesta, ser cuidadoso con "lo perfecto". Fomentar la creatividad a través de encuentros de lluvia de ideas. Y algo no menos importante, conocerse en otros planos. Debemos ir un poco más allá (la familia siempre está presente).

Una buena relación laboral no es otra cosa que una buena relación social. Lo que contribuye mucho a esto, es el acuñar el concepto de "colaboración", darle un sentido de solidaridad y apoyo mutuo al equipo de trabajo. Dar un trato personalizado, ya dijimos que cada persona es diferente y necesitamos sentirnos así. Resaltar el rol que cumple cada persona en su función; y su peso específico dentro del proceso. Dar "libertad laboral", para promover la iniciativa e innovación. Si es posible, realizar rotaciones funcionales.

Otros elementos que contribuyen a la relación laboral tienen que ver con la neurolingüística. Asegurar la transferencia de información. Si hablamos de "manzanas", todos debemos estar pensando en "manzanas". Ser claro y coherente al hablar, mirar a los ojos, acompañar con gestos; y ser sensible a la reacción de los que escuchan. Así mismo, al momento de escuchar, no

solamente oír, sino que prestar una atención corporal. Interpretar para que la conversación fluya y sea constructiva.

Para la identificación con la organización debemos tener claridad respecto de cómo enlaza el trabajador con el producto (servicio) final de la compañía. Vale decir, entender que cada tarea obedece a una actividad, que cada actividad obedece a un proyecto, que cada proyecto obedece a una línea de desarrollo, que cada línea obedece a un objetivo estratégico, que este objetivo obedece a una misión; y que la misión obedece a la visión de largo plazo de la empresa. Es decir, que mi participación responde a la razón de ser de la organización.

En ese convencimiento, debemos resaltar el beneficio personal y colectivo (mejores personas y equipo de trabajo). Hablar de la empleabilidad del trabajador por sobre la polifuncionalidad. Identificar sus intereses y expectativas para apoyar su proyección profesional. Promover nuevas habilidades, direccionando la capacitación y entrenamiento. Desarrollar conceptos actuales de emprendimiento. Incentivar el sello personal de cada integrante del equipo, ayudarlo en su propuesta de valor individual, y adicionarle un rol de promotor de su equipo de trabajo y organización.

COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

La aplicación de este modelo "C R I", otorga como beneficio el dar un escenario social y amigable a toda la tecnología y herramientas de gestión que ponemos al servicio del mantenedor. Asegurando que la persona tenga un pensamiento analítico, comprensión inmediata, resolución de problemas, visión creativa, concentración y participación. Tener capacidad, a partir de la gestión emocional, para manejar situaciones de estrés en el trabajo. Recordar que, entre otros, la confusión, resignación, frustración, miedo, ansiedad, agobio, inseguridad y la desconfianza, son estados de ánimo absolutamente improductivos.

De esta manera, el mantenedor emergente pasará de la obligación a la participación, aparecerán las ganas de ser productivos, se involucrará en cuerpo y mente con la calidad, el trabajo se tomará con un sentido de alianza; y las metas logradas serán parte de su realización personal. No cabe duda que, el rendimiento de mantenimiento implica productividad, pero las acciones para mejorar este rendimiento deben centrarse en la persona. Hoy en día el liderazgo distintivo radica en el cerebro emocional.

Respecto de las acciones, las de largo plazo son materia de políticas organizacionales y de sistemas de aseguramiento de calidad. No obstante, la buena noticia es que las acciones de la metodología "C R I", son de aplicación inmediata. Están a la mano y no requieren gasto alguno. Es cosa de actitud, para tomar la decisión y ponerlas en marcha.

Saludos.