

El factor humano

por Ricardo Pauro

Los responsables de áreas con grandes "depósitos de conocimiento" encuentran en ocasiones que necesitan reforzar su comprensión del Factor Humano en la gestión

Miguel estaba recostado plácidamente en su "sillón de pensar" mientras observaba por el gran ventanal la belleza del acantilado que se formaba en la desembocadura al mar del río Torres. Cualquiera que lo estuviera mirando podría pensar : ahí esta Miguel, disfrutando de lo que ha podido comprar con su brillante carrera de ingeniero, realmente se lo merece , ha empezado desde abajo.....

Sin embargo, en su corazón había más de congoja que de satisfacción. Se sentía muy orgulloso ya que habiendo salido de un hogar de clase media baja , hoy podía disfrutar de todo lo que se puede comprar con los frutos de sus quince años de gerente. Efectivamente, era Gerente de Mantenimiento de una de las empresas industriales más importantes de Latino América. Tenía a su cargo diez plantas industriales en la región y una estructura orgánica de más de quinientas personas a su cargo. Nada podía hacer pensar que pudiera peligrar su puesto. Entonces ¿Qué lo preocupaba? Paradójicamente le preocupaba su carrera . Miguel se sentía estancado en su posición. Es que habían ya sucedido, al menos , tres oportunidades de ascenso y habían sido beneficiados pares de él . En un principio creyó que podía ser que la Compañía consideraba que no tenía un reemplazo para su posición en caso que él ascendiera. Siguiendo los consejos de un head hunter , reforzó la formación de uno de los jefes que le reportaba . Luego completó sus estudios de postgrado en administración ya que su perfil era fuertemente técnico.

A pesar de todo , nuevamente se abrió una oportunidad de carrera y al parecer no fue tenido en cuenta. El puesto sería para otro.

El problema no estaba solo en su cabeza. Todos los que lo rodeaban en el trabajo sabían que él tenía derecho a ilusionarse con una nueva oportunidad de carrera . Pero muy pocos entendían cual era la realidad del estancamiento de Miguel . La respuesta vendría tres años más tarde y de quien menos él podía esperarla.

Cierto día se encontraba reunido con Jose, su mejor colaborador , aquél a quien había preparado para su reemplazo en caso que surgiera el tan ansiado ascenso. Estaban llevando adelante la Reunión Anual de Desarrollo de Jose. En este tipo de reuniones se suele analizar las expectativas de desarrollo del colaborador generando un espacio para el diálogo más sincero posible. Al incursionar en la charla Miguel preguntó a su colaborador Jose como se

sentía respecto de su futuro. Y fue ese momento en que Miguel empezó a encontrar la respuesta a su propia preocupación:

- Mirá Miguel yo soy perfectamente consciente que estoy tocando mi techo en la empresa. Por ahora me conformo con seguir creciendo profesionalmente , pero si un día quisiera una posición de mayor responsabilidad el camino estaría fuera, en otra compañía.

- Pero Jose , ¿cómo dices eso? . Todos saben que tú eres mi reemplazo natural . Cuando yo viajo tú quedas a cargo de todo . Tienes un enorme potencial . A ver, dime: ¿a qué te refieres con eso que has tocado tu techo?

- ¿Hace falta que te lo diga? Mirá Miguel, lo último que yo quisiera es ofender a una persona que me ha ayudado tanto a crecer . Pero te debo la verdad :

Mi techo en esta empresa eres tú Miguel.

Realmente fue un momento duro . Miguel sabía que en los otros sectores había más promociones que en sus propias áreas . Pero , para él , ese tipo de temas dependía mas del área de recursos humanos .

Estuvo a punto de excusarse diciendo que desde el área de mantenimiento siempre era más difícil progresar . Pero se conocían demasiado para mentirle de ese modo.

Así que opto por abrirse a su colaborador :

- Te entiendo Jose . Yo sé que la mejor probabilidad que tú prograses pasa por ocupar mi lugar . Pero tú has visto que la empresa en una y otra ocasión me ha ignorado. Y , la verdad , no comprendo la razón.

Tu sabes que en nuestro sector tenemos indicadores de performance que año a año se superan . Y hoy en día llevamos adelante un mantenimiento de "clase mundial" . Hemos aplicado el Mantenimiento Productivo Total (TPM) . Somos un ejemplo de una buena implementación de Mantenimiento Basado en la Confiabilidad (RCM) . La empresa no nos considera solo un centro de gastos. Nuestra gestión administrativa está totalmente computarizada ...

Jose no lo dejó proseguir:

- Sí, Miguel, en la gestión técnica estamos en la cima de la ola.

- Y bueno Jose ¿que más hay? Lo nuestro es mantenimiento. Y en eso no creo que haya muchos mejores en otras empresas.

Me gustaría escucharte si tienes una idea que explique lo que pasa conmigo.

- Mirá , Miguel yo he consultado con una gente que he conocido a través de internet . Y me han abierto una perspectiva nueva de las cosas.

Ellos dicen que nos enfrentamos ante un mundo de cambios cada vez más acelerados. Que todos los "expertos" tienen una buena posibilidad de crecer por que se esta agotando la era de los "generalistas". Estos son aquellos que de nada saben mucho pero que tienen la habilidad para participar de todo en general . Les sucede que ya no pueden entender los fenómenos sistémicos. Por su propia esencia simplificadora tienden a ver todo como interrelaciones de situaciones causa-efecto. Suelen carecer de falta de imaginación física y de profundidad en el pensamiento lógico y sucumben ante la avalancha de información propia de estos tiempos.

Pero , también dicen , que la gran barrera que tenemos que vencer los expertos de áreas no humanísticas es la falta de consideración hacia el Factor Humano .

- ¿El factor humano? Yo creo que hemos sido bastante buena gente. Y que el buen trato que hemos prodigado.....

- No..., no Miguel . Se trata de otra cosa:

Comprender profundamente el fenómeno de la comunicación en la empresa . Poder influir sobre los demás sin mandar o si damos una orden que sea con el expertís en liderazgo adecuado . Saber interrelacionarse y redefinir nuestros roles dentro de la organización de acuerdo al cambiante contexto ocupando los espacios donde mejor servimos a la organización. Ser líderes primero sobre nosotros mismos , hacer gala de cualidades de eficacia personal . Saber vender y presentar nuestras ideas. Mantener y promover reuniones realmente efectivas . Exhibir atributos para la toma de decisiones y resolución de problemas. Desarrollar a todos nuestros colaboradores personal y laboralmente obteniendo su compromiso no solo en cuerpo , sino también en alma y corazón.....

- Pero Jose , siendo todo eso tan importante ¿por qué no se enseña más?

- Es una buena pregunta , pero no tengo la respuesta. Apenas empiezo ...

Luego de hablar largo y tendido Miguel y Jose se preguntaron si realmente su empresa preferiría evitar promover managers carentes de atributos relativos al Factor Humano.

Tal vez podamos encontrar la respuesta en la Filosofía y los Directores de la empresa de Miguel , al elegir a quien ascender , digan como aquel viejo maestro:

" yo no sé donde está la verdad , pero sí puedo ver donde nunca la encontraré"

Ricardo Pauro es ingeniero y MBA argentino , especialista en Gestión del Mantenimiento. Posee una larga trayectoria liderando mantenimientos de grandes empresas. Actualmente es asesor e instructor en temas de mantenimiento e industriales en general.

Para El "Factor humano en mantenimiento" hay cursos abiertos organizados por [Mantenimiento Mundial](#)