



Por Marcelo E. Martins  
Ingeniero de Lubricación Senior  
marcelo.e.martins@exxonmobil.com  
Consultas al 0800-8888088  
tsc.americas@exxonmobil.com



**Mobil** Industrial  
Lubricants

Consejo de la semana

## ¿Cuándo lo entenderemos? Las personas hacen la diferencia

En innumerables ocasiones observo la frustración de algunos responsables de mantenimiento (pues es el personal con quien más contacto tengo en mi actividad laboral) ya que no pueden alcanzar los objetivos que sus superiores les han planteado. De la misma manera observo la frustración de colegas cuando luego de haber sugerido un curso de acción a un socio, ya sea un distribuidor como algún proveedor de servicios, el mismo no se traduce en los resultados esperados.

Por el título usted ya se habrá dado cuenta que en esta ocasión quiero hablar de las personas. Ambos ejemplos planteados van en esta dirección, por lo que figúrese estas situaciones:

1. El responsable de mantenimiento, como parte de su estrategia, decidió contratar una determinada cantidad de personal para realizar las tareas diarias, dejándole la responsabilidad a un tercero (contratista) por la selección, capacitación y motivación del personal. Él se reservó la planificación y asignación de las tareas, con lo cual a su modo de ver las cosas mató dos pájaros de un tiro, ya que su personal es un costo variable (pues es contratado por un tercero) pero las tareas se llevan a cabo de igual modo.
2. El colega representante de una empresa de venta de productos/servicios detecta que su socio o distribuidor no posee una adecuada asistencia técnica al cliente, por lo que sugiere la incorporación de dos profesionales de la ingeniería. Pero dado que en la actualidad hay déficit de ingenieros y los salarios de los pocos que hay son mayores a la media del resto de las profesiones, el socio decide contratar a un técnico con algo de experiencia y a un ingeniero de avanzada edad a punto de jubilarse que aceptan gustosos el salario propuesto (muy inferior a la media del mercado). Como el puesto fue cubierto, y algo es mejor que nada, mi colega se da por satisfecho.

¿Cuál es punto en común de ambas situaciones? Que en los dos casos se puso énfasis en cubrir la vacante al menor costo en lugar de elegir el mejor perfil para cada posición. Y el resultado es que tanto el responsable de mantenimiento como mi colega terminan "sorprendidos" por no haber conseguido los resultados esperados.

1. En el primer caso, dado que el personal contratado no sólo es mal pago sino que la empresa contratista tiene una política de captación y entrenamiento de personal basada en la minimización de costos, el resultado es un retroceso en el mantenimiento (¿recuerda el consejo # 108 sobre tercerización?).

2. En el segundo caso, dado que tanto el técnico como el ingeniero de avanzada edad no cumplen con el perfil (al primero le falta conocimiento y al segundo le falta motivación) el resultado es un estancamiento en el servicio al cliente.

**Nota:** Si usted es un ingeniero a punto de jubilarse y le sobra motivación para el trabajo mencionado, lo felicito. No es mi intención generalizar con el ejemplo planteado.

Recuerdo que Alvin Toffler, en su libro "La Tercera Ola" se refería a la actual sociedad como una sociedad del conocimiento, y pronosticaba que aquellas personas, empresas o países que pudieran hacer mejor uso de ese conocimiento iban a ser los más exitosos.

También recuerdo que Frederik Taylor, a comienzos del siglo pasado, animaba a las empresas a tratar a su personal como si fuera una máquina a la cual había que decirle qué hacer y luego controlar que no se desvíe. Esta teoría inicialmente dio sus frutos debido a que el personal que contrataban las empresas eran ex-campesinos con pocas habilidades, educación y disciplina, acostumbrados a trabajos informales. Pero con la posterior mejora en la educación estas ideas se tornaron obsoletas y se descartaron.

¿Alguien puede tener alguna duda en el siglo XXI que en tareas que requieran conocimientos técnicos que cuestan años en desarrollarse, y actitud proactiva, la persona adecuada puede ser decenas de veces (SI, DECENAS) más productiva que alguien que cumple el perfil a medias? Y esto a nivel empresario significa \$\$\$\$\$\$\$

Realizar bien una tarea de mantenimiento compleja o satisfacer adecuadamente a un cliente exigente (anticipándose a los problemas o resolviéndolos cuando aparecen, ahorrando dinero) requiere tiempo de aprendizaje, el cual se acorta si la persona en cuestión fue bien seleccionada, demuestra ganas de aprender y le gusta su trabajo. Por más que en tiempos pasados las ideas de Frederik Taylor revolucionaron la industria, el todavía aferrarnos a las mismas en la actualidad es una receta infalible para la mediocridad y el fracaso.

¿Qué tiene que ver esto con la lubricación?

Mucho. En algún consejo anterior dije que la lubricación es una ciencia del comportamiento, por lo que más que nunca **las personas hacen la diferencia.**

Si usted quiere que su empresa pegue un salto de calidad en lubricación o en servicio al cliente comience por lo más básico, las personas. **Recuerde:** Aún el mejor plan fallará sin la persona adecuada e incluso un plan mediocre puede ser muy exitoso con la persona correcta.