

## **El Caso de la Acería**

### Introducción

Voy a referirme a una situación de negociación que por sus características es atípica (negociación diaria) pero encuentro que me ha servido porque enriquece con ejemplos los puntos que se reflejan en el libro "Sí de acuerdo" y refuerza la idea que los autores muy bien se encargan de señalar: "Aprenda haciendo".

Empezaré por introducir brevemente mi Empresa y dentro de ella en que función me desempeño para luego plantear uno de los tantos ejemplos que menciono de la manera que aconteció y como creo que hubiese podido arribarse a una mejor solución mediante la aplicación de las técnicas indicadas en el libro "Sí ... ¡de acuerdo!

Finalmente expondré una conclusión de los puntos más salientes, que creo contribuyeron y contribuirán a favorecer la resolución de otras situaciones análogas a estas.

### **Descripción de la Empresa y actividad**

Se trata de una Acería que cuenta con tecnología de avanzada en todas las etapas de fabricación, incluyendo uno de los más modernos trenes de laminación en el mundo.

El proceso productivo se desarrolla en una planta totalmente integrada. Esto significa que en el mismo puerto se recibe el mineral de hierro y se despacha el producto terminado.

La Empresa posee una Acería Eléctrica, con dos hornos de fusión de 90 toneladas, hornos de afinado y dos coladas continuas de barras redondas. Dentro de la Acería Eléctrica me desempeño como Ingeniero de Mantenimiento Mecánico asistiendo al Jefe del Sector.

Debido a que la carga de la Planta ha alcanzado niveles máximos la Acería se encuentra en pos de conseguir la meta de 1.000.000 de toneladas de acero líquido. Los estudios de métodos y tiempos pronostican que si se dan ciertas condiciones, principalmente el aprovechamiento del tiempo con una utilización (tiempo efectivo/tiempo disponible) del 90%, esta meta puede lograrse.

Esta meta así fijada deja muy poco margen de error si uno se sitúa en lo que es realmente una Acería. Un ámbito en donde la energía puesta en juego es enorme y donde la menor falla siempre resulta en un problema de magnitud.

Así los paros por mantenimiento, ya sean programados o por emergencias, tienen un presupuesto muy acotado y que se estrecha aun más cuando por cuestiones de cumplimiento de metas el personal operativo decide no disponer de las máquinas para sus mantenimientos.

Esto conlleva a una serie de negociaciones que, como ya dije se desarrollan día a día hasta negociaciones menos frecuentes pero que crean compromisos en el tiempo, a veces llegando a cubrir todo un ejercicio completo.

## **El Caso**

Una mañana, como cada día, nos encontrábamos reunidos analizando minuto por minuto, el comportamiento de la Acería del día anterior. Por las caras del personal de operaciones era evidente que la situación de la Acería no era buena y que si no se realizaban las correcciones debidas difícilmente se pudiera cumplir con las metas productivas en el mes en curso.

Por nuestro lado, mantenimiento tenía prevista una reparación que se debería llevar a cabo el día siguiente. Era evidente que este tema iba a ser tratado seguramente para conseguir aplazar la reparación a "una fecha más oportuna". Esta es una práctica habitual como también es habitual que, siendo que la situación lo permita, mantenimiento acceda.

Pero este caso era particular, se había detectado una falla en uno de los hornos que comprometía la integridad de parte de su estructura. Esta falla aparentaba ser de larga data pero recién se había descubierto, por lo que nosotros estábamos tratando de parar y resolverla con la menor cantidad de explicaciones posibles, dado que en caso de tener que utilizar este problema como argumento estaríamos desnudando una falencia grave de nuestro sistema de control.

Nuestra estrategia era aprovechar el "juego sucio" que nos propondría la parte operativa. Normalmente ellos para no hacerse cargo del aplazo en forma plena, siempre comenzaban por proponernos parar en una hora atípica (por la tarde en la hora pico del precio de la energía) o en un

feriado nacional. Dada la magnitud del problema que habíamos detectado estábamos dispuestos a parar en cualquier momento.

Sin embargo el tratamiento de la reparación parecía estarse evitando y fue nuestro Jefe quien sacó el tema a discusión. Inmediatamente recibimos un “no puede hacerse según lo planeado” pero no vino acompañado de ninguna propuesta alternativa. Ante esto nuestro Jefe volvió a la carga defendiendo la necesidad de respetar la programación o en su defecto generar un compromiso para postergarla a una fecha cierta. Solamente recibimos la misma respuesta.

Esto lógicamente activó un debate sobre posiciones. Por un lado mantenimiento expresaba que a la operación no le interesa el trabajo de mantenimiento hasta que las máquinas se rompían y que entonces éramos los de mantenimiento quienes corríamos y hacíamos malabares para restablecer la marcha de los equipos, dado que las demoras que así se originan son responsabilidad de mantenimiento. En la misma línea de discurso nuestro Jefe defendía el cumplimiento de los planes de reparación como única garantía de que los equipos puedan desempeñar sus funciones de acuerdo a los estándares de calidad y producción, etc.

El personal operativo comenzó a defenderse anteponiendo la producción y esgrimiendo que es una meta que nos compete a todos. Asimismo comenzaron a ejemplificar cómo y de que manera mantenimiento contribuyó al no logro de los objetivos en meses anteriores debido a los reiterados problemas a pesar de que en meses anteriores se habían respetado las fechas de reparación, etc.

Finalmente nuestro Jefe se retiró de la mesa y con él nos fuimos todos los representantes de mantenimiento. Por el pasillo lo alcanzamos para recordarle que la razón principal para confirmar la parada era realizar este trabajo crítico, a lo que nos respondió con un “si aguantó hasta hoy seguirá aguantando hasta que el mes termine y podamos detener el horno”.

Al cabo de una semana efectivamente el mes terminó, pero ya era imposible ocultar la falla debido a que en los últimos dos días habíamos estado perdiendo a razón de 5 minutos por hora. Esto sumó un total de 4 horas de interrupciones que hicieron que superáramos el valor de presupuesto permitido, consecuentemente al tener que dar las explicaciones muchas personas cuestionaron nuestra decisión por considerarla incorrecta. El tiempo de reparación fue de 8 horas pero si se hubiera intervenido en el momento que se detectó hubiera sido de sólo 4 horas. Esto analizado a hecho consumado, le da la razón a todo

aquel que en el momento hubiera detenido el horno y lo hubiera reparado, quien a pesar de no haber podido evitar el desvío en el tiempo de interrupción, no hubiera arriesgado un activo de la Empresa.

## **Cuestionamientos**

Evidentemente hubo varios problemas en esta negociación que de haberse reconocido hubiesen permitido resolver la situación de manera más positiva para el grupo de Acería.

En primer lugar me gustaría citar la disociación entre la parte de producción y mantenimiento, un poco como consecuencia de la medida del desempeño por los resultados obtenidos que hace que cuando la presión por los resultados es extrema nadie quiera parecer el responsable por un incumplimiento y por lo tanto trata cada uno de satisfacer los números por los cuales responde. Si bien esta disociación puede ser admitida e igualmente llegar a un buen término de negociación, la planteo desde la perspectiva que esta suerte de polarización hace perder de vista los objetivos comunes y parece que los intereses de ambas partes fueran un tanto disímiles.

En segundo lugar que tanto una parte como la otra acostumbra a no negociar limpiamente. Existen trucos que son puestos en práctica constantemente para conseguir lo que se desea, por lo tanto el clima es de desconfianza.

En tercer lugar hay una tendencia a negar los problemas de uno siempre que puedan ser ocultados en tras las faltas de los otros. Este es quizás uno de los temas más negativos porque en el caso en estudio llevó a que un organismo (mantenimiento) ocultara la existencia de un problema que luego se constituiría en un evidente y grave, no advirtiendo a la gente de operaciones de la real situación.

Cuarto no se definen criterios objetivos para medir los resultados.

Habiendo hecho estos cuatro cuestionamientos replantearé la situación.

## **La Solución**

Como cada día entramos a la sala de reuniones de Acería. Estaba por comenzar una nueva reunión diaria que tenía para nosotros un ingrediente muy especial. Habíamos detectado tardíamente un problema

que ponía en riesgo a un equipo importante, afortunadamente ese equipo pararía mañana para reparación.

Nuestros pares operativos veían con preocupación el avance de las metas del mes en curso. Inmediatamente nuestro Jefe se interesó en saber que era lo que tanto les preocupaba.

El gerente fue el que habló primero, nos indicó que aun trabajando a full los restantes siete días de la semana era muy difícil cumplir con el programa. Un problema con la calidad de un suministro de aparecía como la causal del problema. Estaban considerando pedirnos el aplazamiento de la reparación programada para el día siguiente como un último esfuerzo por lograr la meta.

Nuestro Jefe escuchó con atención y a continuación expuso su punto de vista de la siguiente manera:

Precisamente de la reparación queríamos hablar. De lo que nos acabas de decir tengo la sensación que no lograremos recuperar lo perdido en el mes ni aun si logramos trabajar las 24 horas los próximos siete días. Así como nos llena de orgullo cuando la Acería logra y supera sus metas, entendemos tu preocupación porque es también la nuestra.

En circunstancias normales o digamos en circunstancias de mejores perspectivas no hubiésemos tenido ningún reparo en reprogramar nuestras tareas si con ello contribuimos al logro del objetivo. Esto que digo no inhabilita que, una postergación o un cambio de horario no nos cause ningún perjuicio, lo que digo es que cada vez más la gente está tomando conciencia de que el logro de los objetivos de la Empresa garantiza el logro de sus propios objetivos y se alinean muy rápidamente.

Pero en esta oportunidad lamento tener que insistir en que la fecha se cumpla porque, como consecuencia del cumplimiento de una orden de inspección hemos detectado un problema potencialmente grave en la estructura del horno.

De cualquier manera te ofrezco reducir la duración de la reparación a 4 horas, con el compromiso que me des esas 4 horas sumadas a la próxima fecha que convengamos. De esta manera no ponemos en riesgo el equipo y podremos estar mucho mas cerca de la meta que si paramos las 12 horas normales.

El gerente ante tal respuesta seguramente habría caído en la consideración de que se trataba de un problema real y serio. No hubiese querido correr con la responsabilidad de tomar una decisión que no lo conduciría necesariamente a lograr la meta de producción y siendo que una persona idónea técnicamente le estaba exponiendo con sinceridad una situación crítica, se habría quedado con esta última alternativa que en definitiva, para mantenimiento, constituía un arreglo bastante razonable.

## **Conclusiones Finales**

Dado que la negociación es el método que tenemos para lograr de las otras personas lo que queremos, en la primera versión vimos como mantenimiento finalmente se retiró con las manos vacías y por lo tanto fracasó en su intento de negociar.

De la manera que se desencadenó, se incorporó el problema a las personas y la salida abrupta del Jefe de Mantenimiento de la sala de reuniones no hace más que demostrar que esto fue así.

La discusión sobre posiciones condujo tal como lo anticipa el libro a un acuerdo insensato.

En general siempre, pero mayor énfasis hay que poner cuando las relaciones son perdurables en el tiempo, para lograr un acuerdo que satisfaga los intereses sustanciales.

En todo momento hay que buscar cuales son los intereses de cada una de las partes involucradas en la negociación. Hay que centrar la negociación sobre alternativas que tiendan a satisfacer los intereses de ambas partes.

Hay que pensar en las alternativas. Hay que buscar alternativas de beneficio mutuo.

Para ello que hay que predisponerse para hallar, en conjunto, una solución. Si de antemano pensamos que la negociación va a ir por los mismos caminos difícilmente encontraremos una buena solución.