

ENTREVISTA

El CEO de Ellmann-Sueiro y Asociados tiene en su haber 60 años de experiencia profesional, grandes logros empresariales y una larga carrera como conferencista experimentado. Ellmann habla con Predictiva21 acerca de su fructífera carrera y su visión del asset management.

HENRY ELLMANN:

En Confiabilidad la evolución ha sido enorme

El mundo del asset management y la confiabilidad se caracterizan por su constante evolución, en una rama de la ingeniería que comenzó como mantenimiento y ha evolucionado a lo que hoy conocemos como asset management o gestión de activos, en una vertiginosa carrera de la mano del desarrollo industrial en el mundo. Hija de la ciencia aeronáutica, la ingeniería en confiabilidad y gestión de activos está llena de figuras ilustres, que han puesto lo mejor de sí para el desarrollo de esta ciencia y su adecuación a los tiempos que corren.

Una de estas figuras es Henry Ellmann, ingeniero de origen austríaco y arraigado en Suramérica desde hace décadas. Fundador, presidente y CEO de Ellmann y Asociados, consultores de management e Ingeniería Industrial, en Europa y América (Norte y Sur), Ellmann cuenta con un largo e interesante haber profesional; y conversó con Predictiva21 acerca de sus más importantes experiencias, además de compartir su visión del asset management en el contexto actual.

Predictiva21: ¿Cómo se inicia usted en el mundo de la ingeniería de mantenimiento y cómo llega a la Gestión de Activos?

Henry Ellmann: En mis 60 años de actividad de Consultor, Asesor de Dirección de Empresas, al tratar con el más amplio espectro de la INGENIERÍA Organizacional e Ingeniería Industrial, frecuentemente debí enfrentar temas vinculados a Mantenimiento.

Al abordar mejoras de PRODUCTIVIDAD, que era una de mis especialidades iniciales, frecuentemente debíamos encarar temas de Mantenimiento, ya que son temas vinculados: Mantenimiento deficiente que afecta negativamente al logro de productividades satisfactorias. Cuando en 1989, en la mitad de mi carrera de Ingeniero Consultor, tuve la oportunidad de asistir en USA, a una Jornada de Presentación de RCM2 – Reliability centered Maintenance, de su autor británico John Moubray, confirmé mi sospecha de que todo lo que veníamos intentando anteriormente, era más improvisación que un proceso estructurado, que sí lo es RCM. Me fui a Gran Bretaña a estudiar con John Moubray y gracias a ese mentor extraordinario, transformé mi visión sobre ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO que desde entonces me acompaña en mi gestión sobre el tema. Prefiero llamarlo Reliability Centered MANAGEMENT. ¡Es más abarcador y más cierto!

P21: ¿Cómo fueron los inicios de Ellmann-Suiero y Asociados, y qué ha significado para usted esta empresa, en su vida?

HE: Cuando en 1958 me recibí de Ingeniero en la Universidad de Buenos Aires, la “Consultoría” en la Argentina prácticamente no existía. Como estudiante de Escuela secundaria Politécnica y luego Facultad de Ingeniería, durante una década de estudiante, tuve la enorme suerte de tener una “pasantía estudiantil” única: mi papá era ingeniero graduado en Viena y dirigía una empresa metalúrgica que hoy llamaríamos PyME, pero entonces, años 40, era “mediana”. Eso me permitió conocer desde adolescente lo

polifacético del Management e interesarme por todo un conjunto de temas que me parecían fascinantes. Y es una emoción que siempre he conservado. Apenas graduado, elegí entre tres buenas ofertas de empleo, la que peor oferta de pago hacía, en una pequeña empresa consultora de alto prestigio. Yo era el más joven de mediadocena de profesionales de alto nivel y mi privilegio de ser mentado por mi papá como estudiante, ahora se potenciaba con mentores valiosos. En 1962 inicié mi consultora propia, que, con solo dos interrupciones a lo largo de 10 años (en los cuales interrumpí la consultoría mientras ocupaba dos cargos sucesivos de CEO), volucionó a lo que hoy es Ellmann y Asociados con actividades en América del Norte y América de Sur, además de Europa.

P21: Usted tiene más de seis décadas en el mundo de la ingeniería industrial. ¿Cómo le parece que ha evolucionado? ¿Cuáles son las diferencias más grandes que existen respecto a sus primeros años de carrera, y los actuales, en el mundo del mantenimiento?

HE: ¡La evolución es enorme! En mis inicios, no había ni tecnología como la de hoy, ni literatura sobre los temas que hoy nos ocupan. Se “improvisaba inteligentemente”. El entorno humano también ha evolucionado y preocupa reconocer que si en muchos sentidos mejoró, hoy pone en evidencia algunas dificultades de comunicación y trabajo en equipo que limitan en algo los beneficios tecnológicos disponibles.

P21: Usted también tiene una importante experiencia como conferencista. ¿Cuándo fue su primera conferencia y qué le llevó a realizar esta actividad?

HE: Siempre me gustó hablar. La voz y mis conocimientos de idiomas, me ayudaron en ello y gané algún prestigio y algunos premios como buen conferencista. Lo más importante es comprender que en COMUNICACIÓN hay que descubrir qué es lo que los oyentes quieren escuchar y saber, y NO lo que yo quiero contarles, o mostrarles que “YO SÉ”.

ENTREVISTA

P21: Usted tiene una larga experiencia profesional. ¿Puede citar algunos proyectos que hayan sido especialmente importantes para usted? ¿Por qué?

HE: Han sido muchos los proyectos que me han gustado. Por ejemplo, ayudar a una empresa petrolera a perforar 10% más pozos que los históricamente logrados, SIN invertir un peso de capital adicional y SIN requerir ni un día más de Mano de Obra, me gustó. Aporté mi know-how, pero el trabajo de campo lo hizo un equipo conformado por mis colaboradores consultores y los profesionales de la Empresa. El mérito del logro es más de ellos, que hicieron el trabajo. Me ha tocado implementar técnicas específicas en varias plantas de una empresa, en un país y años después, por buenos resultados, ser invitado a expandir los logros a nivel global, sin duda es una gran satisfacción profesional. Asesorar a una empresa “un día por semana” durante una década, para “mejora continua” en varios ámbitos de actividad y luego ser invitado a dirigir la empresa como CEO, difícil disimular aquí el orgullo profesional. También me he encargado de re-planificar un operativo para llevarlo a cabo en 3 meses en lugar de 2 años, es una mejora de productividad interesante (NO mágica). Reducir los tiempos de espera y atención de público promedio en una institución, de una hora y minutos a OCHO minutos, por ejemplo. Reducir la inversión de inventarios a la mitad, con sensible aumento de disponibilidad.... Duplicar la capacidad de un almacén de productos por mejoras de “lay-out” en lugar de invertir en nuevos galpones cuya construcción se suponía inevitable. Nada solo, todo en equipos de trabajo, entre clientes y consultores, porque es la única forma de lograr

resultados medibles y sostenibles.

P21: ¿Qué significa para usted este homenaje a cargo del Congreso Mexicano de Confiabilidad y Mantenimiento?

HE: Me sorprendió, me da orgullo y satisfacción, pero moderado por sincera modestia, porque considero que ejercer la profesión como misión es una obligación y no un mérito excepcional.

P21: Respecto a la formación profesional ¿qué le aconseja usted a los profesionales del ramo?

HE: El consejo que los mayores siempre les dan a los más jóvenes: estudiar, actualizarse, mantenerse muy activos, trabajar en equipo con sus colegas, discernir entre contenido vs charlatanería, no conformarse con “bastante es bastante”. Muchas veces me recuerdan “lo perfecto es enemigo de lo bueno...” y yo respondo: “lo bueno es enemigo de lo perfecto”

P21: Como empresario, al frente de Ellmann-Sueiro y Asociados ¿cuáles han sido los retos más difíciles a superar? ¿Qué les aconseja a los empresarios emergentes que se dedican a esta rama?

HE: Formar equipos humanos de trabajo que además de trabajar bien, disfruten del éxito colectivo del equipo. Ser MUY resistente a los fracasos y frustraciones. Que si no sienten una verdadera vocación por la “Consultoría”, sepan que el esfuerzo y sacrificio son muy grandes y solo se justifican si se disfruta del éxito. Como el deportista, que sabe que no siempre gana el campeonato.

