



Liderazgo Confiable: El factor humano que da vida a la Gestión de Activos y al Mantenimiento

Rommer Rafael González Rodríguez.

Salar Seafoods SPA, Puerto Montt – Chile.

Resumen

En un entorno donde la tecnología, la automatización y los indicadores dominan la gestión organizacional, la verdadera ventaja competitiva sigue siendo el liderazgo humano. Esta conferencia invita a reflexionar sobre cómo el liderazgo se convierte en el puente que integra tres pilares fundamentales de la excelencia operacional: la gestión de activos, la gestión de mantenimiento y la confiabilidad.

A través de una mirada sistémica, se expone cómo el liderazgo influye directamente en la cultura de la confiabilidad, en la toma de decisiones estratégicas del ciclo de vida de los activos y en la capacidad de los equipos para garantizar la continuidad y el valor sostenible. Se muestra que detrás de cada activo confiable existe un líder confiable: una persona capaz de inspirar compromiso, fomentar la disciplina operativa, promover el aprendizaje continuo y construir confianza en los procesos y en las personas.

El propósito es demostrar que, sin liderazgo, la gestión técnica se vuelve frágil, y que solo mediante la integración del factor humano, los activos se transforman en verdaderos generadores de valor para la organización. Esta conferencia combina visión, técnica y humanidad, recordando que la confiabilidad comienza en las personas antes que en las máquinas.

Cuando la Técnica no es Suficiente.

En muchas organizaciones se han invertido grandes recursos en tecnología, metodologías, normas, indicadores, sistemas de gestión y se habla de gestión de activos, de mantenimiento avanzado, de confiabilidad, de análisis predictivo y de toma de decisiones basadas en datos. Sin embargo, pese a todo ese esfuerzo técnico, los resultados muchas veces no son los esperados.

¿Por qué ocurre esto?

Porque hemos olvidado un elemento esencial: **el liderazgo.**

La confiabilidad no nace en las máquinas, la confiabilidad nace en las personas que las diseñan, las operan, las mantienen y toman decisiones sobre ellas.

Esta conferencia propone una idea central: **no existe confiabilidad técnica sostenible sin liderazgo humano consciente.**

Liderazgo y Gestión de Activos: Del Control al Valor.

La gestión de activos no se trata simplemente de administrar equipos, infraestructura o



XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

22 AL 24 DE ABRIL DE 2026. Bogotá - Colombia



sistemas. Trata de **gestionar valor a lo largo del ciclo de vida**.

Cada activo representa una promesa: producir, servir, conectar, proteger o generar ingresos de manera segura y sostenible.

El liderazgo cumple aquí un rol clave:

- Alinear los activos con la estrategia organizacional.
- Promover decisiones basadas en riesgo y no solo en costos.
- Impulsar una visión de largo plazo, más allá de la urgencia operativa.

Un líder en gestión de activos entiende que **un activo mal gestionado no es un problema técnico, es una decisión de liderazgo mal tomada o no tomada**.

Es el liderazgo el que define prioridades, asigna recursos, acepta riesgos y construye la cultura del ciclo de vida.

Liderazgo y Gestión de Mantenimiento: De Apagar Incendios a Construir Confiabilidad.

Durante años, el mantenimiento ha sido visto como un área reactiva, operativa, incluso secundaria.

Hoy sabemos que es uno de los pilares de la confiabilidad organizacional.

Pero el cambio de un mantenimiento reactivo a uno proactivo, predictivo o estratégico **no es un cambio tecnológico**, es un cambio de liderazgo.

El liderazgo en mantenimiento se refleja en:

- La forma en que se comunica el propósito del trabajo.
- El respeto por los procedimientos y la disciplina operativa.

- La inversión en competencias, aprendizaje y mejora continua.
- La capacidad de escuchar al personal técnico y valorar su experiencia.

Cuando falta liderazgo, el mantenimiento se convierte en urgencia constante.

Cuando hay liderazgo, el mantenimiento se transforma en **prevención, planificación y aprendizaje organizacional**.

Liderazgo y Confiabilidad: Más Allá de los Indicadores.

MTBF, MTTR, disponibilidad, confiabilidad, criticidad.

Todos estos indicadores son importantes, pero **no son la confiabilidad en sí misma**.

La confiabilidad es una consecuencia, una consecuencia de decisiones, comportamientos, hábitos y cultura.

Un liderazgo débil genera:

- Decisiones de corto plazo.
- Atajos operativos.
- Falta de disciplina.
- Normalización del error.

Un liderazgo sólido genera:

- Confianza en los procesos.
- Claridad en los roles.
- Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Responsabilidad compartida.

Por eso hablamos de **liderazgo confiable**: líderes cuyas decisiones reducen la variabilidad, fortalecen los sistemas y aumentan la confianza de las personas en la organización.



XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

22 AL 24 DE ABRIL DE 2026. Bogotá - Colombia



El Factor Humano: La Confiabilidad Comienza en las Personas.

La confiabilidad humana es el eslabón más crítico y al mismo tiempo, el más descuidado. Errores, omisiones, decisiones apresuradas o falta de comunicación suelen estar detrás de muchas fallas técnicas.

Aquí el liderazgo cumple un rol irremplazable:

- Crear entornos donde sea posible aprender del error sin ocultarlo.
- Fomentar la responsabilidad sin miedo.
- Desarrollar competencias blandas en contextos altamente técnicos.
- Construir una cultura donde las personas entiendan el impacto de sus decisiones en la confiabilidad del sistema completo.

Un activo confiable necesita personas confiables, y las personas confiables se forman bajo liderazgo, no bajo presión.

La confiabilidad, no es únicamente una característica física de un activo, sino una manifestación directa del comportamiento humano dentro de la organización. Las personas no son solo una posible fuente de error, como tradicionalmente se ha planteado, sino el principal generador de confiabilidad cuando cuentan con el liderazgo, la cultura y el contexto adecuados. La calidad de las decisiones diarias, el respeto por los procedimientos, la atención al detalle en tareas rutinarias, la capacidad de anticiparse a condiciones anormales y la disposición a comunicar desviaciones antes de que se conviertan en fallas graves son expresiones concretas de confiabilidad humana en acción.

El liderazgo cumple aquí un rol determinante, ya que define el entorno en el que las personas toman decisiones y actúan. No son únicamente los procedimientos escritos los que guían el comportamiento, sino las señales que envía el liderazgo a través de sus prioridades, su

coherencia y la forma en que responde ante los errores y las desviaciones. Cuando el liderazgo privilegia la urgencia por sobre la seguridad, tolera atajos operativos o castiga el error sin promover el aprendizaje, la confiabilidad del sistema se debilita progresivamente, incluso cuando la infraestructura técnica es sólida. Por el contrario, un liderazgo consciente y consistente refuerza la disciplina operacional, fomenta la responsabilidad compartida y construye confianza psicológica en los equipos, permitiendo que las personas actúen como verdaderas barreras de protección del sistema y no como puntos vulnerables.

A lo largo de todo el ciclo de vida de un activo, la confiabilidad está atravesada por decisiones humanas. Desde la selección y diseño del activo, pasando por su operación y mantenimiento, hasta las decisiones de intervención, renovación o reemplazo, cada elección influye directamente en su desempeño futuro. La confiabilidad rara vez se pierde de manera abrupta; más bien se degrada lentamente como consecuencia de pequeñas decisiones aisladas, tomadas sin una visión sistémica y sin comprender su impacto acumulativo. En este contexto, el liderazgo tiene la responsabilidad de ayudar a las personas a comprender que sus decisiones locales generan efectos globales, y que cada acción cotidiana contribuye a fortalecer o debilitar la confiabilidad del sistema en su conjunto.

La cultura organizacional actúa como el reflejo de estos comportamientos sostenidos en el tiempo. En organizaciones con una cultura madura de confiabilidad, los errores se analizan en lugar de ocultarse, las desviaciones se comunican tempranamente y la prevención se valora más que la reacción. En culturas menos desarrolladas, los problemas se normalizan, la urgencia domina la operación diaria y la confiabilidad se convierte en un objetivo declarativo más que en una práctica real. Hablar de confiabilidad, por lo tanto, es hablar de



XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

22 AL 24 DE ABRIL DE 2026. Bogotá - Colombia



cultura, y hablar de cultura es, inevitablemente, hablar de liderazgo.

Un activo no puede ser más confiable que las personas que lo gestionan. La tecnología puede reducir la incertidumbre y mejorar el control, pero solo las personas, a través de su comportamiento, compromiso y criterio, pueden reducir la variabilidad del sistema. Cuando las personas comprenden el propósito de su trabajo, se sienten escuchadas, confían en sus líderes y entienden el impacto de sus decisiones, la confiabilidad deja de ser una exigencia impuesta y se transforma en un compromiso natural y compartido.

La confiabilidad no comienza en un indicador, en un procedimiento ni en una plataforma tecnológica. Comienza en una decisión humana, se fortalece mediante el liderazgo y se sostiene a través de la cultura organizacional. Antes de preguntarnos si un activo es confiable, resulta imprescindible preguntarnos si las personas y el liderazgo que lo gestionan lo son.

Integración: Liderazgo Como Eje del Sistema.

Gestión de activos, mantenimiento y confiabilidad **no son silos**, son partes de un mismo sistema.

El liderazgo es el eje que los integra.

Cuando el liderazgo está ausente:

- Los activos se deterioran.
- El mantenimiento se vuelve reactivo.
- La confiabilidad se degrada.

Cuando el liderazgo está presente:

- Los activos generan valor sostenible.
- El mantenimiento se convierte en estrategia.
- La confiabilidad se transforma en cultura.

La organización puede entenderse como un sistema vivo, compuesto por personas, procesos, activos y tecnología que interactúan de manera permanente. Cuando estos elementos no están alineados, se producen tensiones, ineficiencias y pérdidas de confiabilidad. El liderazgo actúa como el eje que articula estas interacciones, otorgando sentido, dirección y coherencia a decisiones que, de otro modo, quedarían dispersas y desalineadas. Sin liderazgo integrador, cada área optimiza su propio desempeño local, pero el sistema en su conjunto se debilita.

El liderazgo integrador permite conectar la estrategia organizacional con la operación diaria. A través de él, la gestión de activos deja de ser un ejercicio técnico y se convierte en una herramienta estratégica orientada a la creación de valor. El mantenimiento deja de responder exclusivamente a la urgencia operativa y se alinea con objetivos de largo plazo. La confiabilidad, en lugar de ser un indicador aislado, pasa a ser un resultado natural de decisiones coherentes y consistentes en todos los niveles de la organización.

Cuando el liderazgo está ausente o es débil, la fragmentación se acentúa. Los activos se gestionan sin una visión de ciclo de vida, el mantenimiento se vuelve reactivo y la confiabilidad se persigue como un objetivo inalcanzable. En estos escenarios, cada falla se aborda de manera puntual, sin aprender de ella ni corregir las causas sistémicas que la originan. La organización entra en un ciclo de reacción constante que erosiona tanto el desempeño técnico como la confianza de las personas.

Por el contrario, un liderazgo sólido y consciente genera integración. Facilita la comunicación entre áreas, promueve una visión compartida del sistema y ayuda a las personas a comprender cómo su trabajo impacta en el conjunto. Este tipo de liderazgo reconoce que las decisiones tomadas en un punto del sistema siempre tienen consecuencias en otros, y por



XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

22 AL 24 DE ABRIL DE 2026. Bogotá - Colombia



ello fomenta el pensamiento sistémico, la colaboración y la responsabilidad compartida.

La integración también se manifiesta en la coherencia entre lo que la organización declara y lo que realmente hace. El liderazgo como eje del sistema se refleja en decisiones que priorizan la confiabilidad por sobre el corto plazo, que equilibran costo, riesgo y desempeño, y que refuerzan comportamientos alineados con los valores organizacionales. Esta coherencia genera confianza, reduce la variabilidad y fortalece la estabilidad del sistema en el tiempo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo no actúa como un elemento externo que supervisa el sistema, sino como una fuerza interna que lo mantiene cohesionado y orientado al propósito. Es el liderazgo el que permite que la gestión de activos, el mantenimiento y la confiabilidad dejen de ser esfuerzos aislados y se conviertan en un sistema integrado, capaz de aprender, adaptarse y mejorar de manera continua.

La integración no ocurre de forma espontánea ni automática. Requiere liderazgo consciente, capaz de comprender la organización como un sistema interdependiente y de guiar a las personas hacia decisiones que fortalezcan el conjunto. Cuando el liderazgo cumple este rol, los activos generan valor, el mantenimiento se transforma en estrategia y la confiabilidad se consolida como una característica estructural de la organización, y no como un resultado circunstancial.

Liderar para que los sistemas funcionen.

En el contexto actual de las organizaciones, liderar ya no significa únicamente dirigir personas o administrar recursos, sino comprender y guiar sistemas complejos donde interactúan activos, procesos, tecnología y seres humanos. Los sistemas no fallan por una sola causa aislada; fallan cuando las decisiones, los

comportamientos y las prioridades dejan de estar alineados. Por ello, liderar para que los sistemas funcionen implica asumir una responsabilidad que va más allá de lo técnico y lo operativo, y que se sitúa en el plano estratégico y humano.

Un sistema organizacional funciona correctamente cuando existe coherencia entre lo que se planifica, lo que se decide y lo que finalmente se ejecuta. El liderazgo es el elemento que mantiene esa coherencia en el tiempo. Sin liderazgo, los sistemas tienden a fragmentarse, las áreas trabajan de forma aislada y las decisiones se toman de manera reactiva, atendiendo solo a la urgencia del momento. En estos escenarios, los activos se deterioran, el mantenimiento pierde efectividad y la confiabilidad se vuelve inestable e impredecible.

Liderar para que los sistemas funcionen requiere una mirada sistémica, capaz de comprender que cada decisión tiene efectos que se propagan más allá del área en la que se origina. Un líder consciente entiende que una postergación de mantenimiento, una reducción de recursos o un atajo operativo pueden resolver un problema inmediato, pero al mismo tiempo generar una degradación silenciosa del sistema. Por ello, el liderazgo efectivo equilibra las presiones del corto plazo con la sostenibilidad del largo plazo, protegiendo la integridad del sistema en su conjunto.

Este tipo de liderazgo también se manifiesta en la capacidad de crear condiciones para que las personas actúen de manera alineada con el propósito del sistema. No se trata de controlar cada acción, sino de establecer reglas claras, prioridades coherentes y un entorno donde la disciplina operacional y el criterio profesional puedan coexistir. Cuando las personas comprenden cómo funciona el sistema y cuál es su rol dentro de él, sus decisiones cotidianas contribuyen naturalmente a la estabilidad y confiabilidad del conjunto.



XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

22 AL 24 DE ABRIL DE 2026. Bogotá - Colombia



Liderar sistemas implica, además, aceptar que la complejidad no puede eliminarse, pero sí gestionarse. Los sistemas organizacionales son dinámicos, cambian con el tiempo y están expuestos a incertidumbre. El liderazgo efectivo no busca imponer soluciones rígidas, sino desarrollar la capacidad del sistema para adaptarse, aprender y mejorar. En este sentido, el líder actúa como un facilitador del aprendizaje organizacional, promoviendo el análisis de fallas, la mejora continua y la incorporación de lecciones aprendidas en los procesos y decisiones futuras.

Cuando el liderazgo logra este nivel de madurez, los sistemas dejan de depender exclusivamente de controles externos y comienzan a autorregularse. Los activos son gestionados con una visión de ciclo de vida, el mantenimiento se ejecuta de manera planificada y la confiabilidad se consolida como una característica inherente al sistema. El resultado no es solo un mejor desempeño técnico, sino una organización más resiliente, capaz de sostener resultados consistentes incluso en contextos de alta exigencia y cambio.

Liderar para que los sistemas funcionen es asumir que el verdadero desafío del liderazgo moderno no está en intervenir constantemente, sino en crear las condiciones adecuadas para que el sistema opere de forma estable, confiable y alineada con su propósito. Cuando el liderazgo cumple este rol, los sistemas no solo funcionan: **evolucionan, se fortalecen y generan valor sostenible en el tiempo.**

Hoja de Vida

Rommer Rafael González Rodríguez.

Formación

- Bachiller en Ciencias.
- Técnico Superior Universitario en Electricidad, mención Electromecánica.
- Ingeniero en Mantenimiento, mención Industrial.
- Magister Scientiarum en Gerencia de Mantenimiento.
- Máster Internacional en Coaching con P.N.L.
- Máster Internacional en Comunicación Asertiva, Inteligencia Emocional y Liderazgo.
- Máster Internacional en Alta Dirección General y Gerencia Estratégica Empresarial.
- Máster Internacional en Habilidades Blandas (soft skills) para la Gestión Gerencial y Personal.
- Máster Internacional en Estrategias Avanzadas de Motivación, Autoliderazgo y Conducción de Equipos.

Experiencia

Profesional con más de 25 años de experiencia en diferentes organizaciones y en diferentes cargos liderando proyectos y personas.

Me he desempeñado a lo largo de mi trayectoria en diferentes rubros adquiriendo vivencias y experiencias que me han formado como profesional y persona, algunas de las áreas

donde me he desarrollado se encuentran industrias de transformación de plástico, industrias de procesamiento de productos del mar, proyectos de construcción en la industria petrolera y gasífera, proyectos de ingeniería en la industria petrolera y gasífera, plantas desalinizadoras, producción en el área petrolera y gasífera, equipos dinámicos y estáticos,



XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

22 AL 24 DE ABRIL DE 2026. Bogotá - Colombia



gestión de almacenes, gestión de inventarios, gestión de compras, mantenimiento de equipos, gestión administrativa, entre otros.

En otras instancias también he sido Coordinador de escuela en las especialidades de Tecnología Instrumentista y Administración de Sistemas de Mantenimiento, en el Instituto Universitario de Tecnología y Administración Industrial (IUTA), Profesor en las especialidades de Tecnología Instrumentista, Administración de Sistemas de Mantenimiento e Higiene y Seguridad Industrial en la misma Institución.

Profesor universitario en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho en la carrera de Ingeniería de Mantenimiento mención industrial y profesor de Postgrado en la misma Institución, asesor de trabajos especiales de grado y pertenecí a la comisión de grado de la institución.

Participación como ponente y conferencista en áreas técnicas y desarrollo personal, en diferentes jornadas, charlas, conferencias y congresos en diferentes Instituciones y lugares a nivel nacional e internacional.

Facilitador en diferentes áreas técnicas, desarrollo personal, motivación, liderazgo, gerencia, gestión de procesos, comportamiento humano, gestión del mantenimiento, confiabilidad, confiabilidad operacional, confiabilidad humana, entre otros.

Escritor del libro, **Confiabilidad Operacional: Paradigma Moderno del Mantenimiento.**

Escritor del libro: **Ser líder Hoy: Decidir, Conectar, Inspirar.**

Escribiendo un libro donde se relaciona la gestión de Activos con la gestión Organizacional.

Un constante explorador de nuevos paradigmas en las áreas de mantenimiento industrial, confiabilidad, gestión de activos, gerencia, liderazgo, motivación, comportamiento humano, desarrollo personal y un permanente investigador de todas las novedades y aportes que estos tópicos pueden proporcionar a las organizaciones y a las personas a todos los niveles.

Nombre del autor: Rommer Rafael González Rodríguez

Teléfono: +569 63929750

Dirección del autor: Calle Palena 375, Sector Lintz

E. mail: rommerg@gmail.com

Ciudad: Puerto Montt

País: Chile