

## Perfil de Tim Ranalli

por Henry Allikas

**Henry:** Estoy con Tim Ranalli. Mi nombre es Henry Allikas y trabajo en el taller de carpintería. Por favor cuéntenos cómo llegó a Caltech cuáles son algunos de los diferentes trabajos que ha realizado aquí.

**Tim:** Tuve la oportunidad de entrar a trabajar a Caltech gracias a un amigo que conocía y que en aquel entonces trabajaba en Diseño y Construcción. Él era gerente de proyectos y me comentó que había una vacante para un mecánico de servicio, que es el mecánico en horas inhábiles. En aquella época, el mecánico de servicio le reportaba a la planta central y mi amigo sabía que yo estaba buscando un nuevo empleo. Me acababa de graduar de UTI, donde estudié HVAC (CVAA) y refrigeración. Apliqué y conseguí ese trabajo en la planta central como una especie de mecánico nocturno de guardia y desempeñé ese puesto durante varios años. Eventualmente llegué a ser el supervisor del departamento de H y V. Así es como llegué aquí y más o menos el principio de donde empecé. Llevo aquí 37 años y he ocupado varios puestos diferentes.

**Henry:** Recientemente se realizaron cambios en los puestos que ocupan usted y el director de Infraestructura y Mantenimiento y algunas modificaciones en la forma de repartirse el trabajo de administrar los talleres. ¿Podría decirnos cómo eran las cosas antes? ¿Cuáles eran sus responsabilidades y las del director de Infraestructura y Mantenimiento antes de estos cambios?

**Tim:** Anteriormente el director de Infraestructura y Mantenimiento tenía a su cargo las áreas de mecánica, electricidad y plomería, además de los controles y la planta central. Yo tenía los talleres de oficios, es decir, carpintería, pintura y cerrajería, junto con el centro de servicios, la administración de activos y el trabajo de inteligencia de negocios que hacemos. Así eran las cosas antes.

La nueva disposición pretende mejorar la planeación y la realización de los trabajos. El director de Infraestructura y Mantenimiento tiene bajo su cargo todos los talleres para la realización de los trabajos. Y mi grupo se ocupa más de la parte de logística y de la coordinación de las operaciones. En mi grupo también están el transporte, las compras, el almacén y el correo. Esos grupos reportan a mí y ayudarán a que las partes y los materiales lleguen a manos de las personas que los necesitan de la forma más rápida posible.

Y luego tenemos a algunas personas que antes no estaban asignadas a la planeación pero que ahora sí lo están. Se trata del ingeniero eléctrico y de algunas de las personas que al principio estaban con el grupo de sostenibilidad. El objetivo real es tener un equipo enfocado en la planeación del mantenimiento y la planeación de nuestros presupuestos, en vez de la gente que tiene que realizar el trabajo, con el fin de aligerar una parte de las actividades de planeación.

**Henry:** En la actualidad, ¿usted está realizando la planificación y la ejecución?

**Tim:** Como nos falta una persona, el vicepresidente adjunto y yo nos estamos repartiendo el trabajo del grupo MEPC y de la planta central. Yo estoy ayudando con la parte técnica, las X y las O, bloqueando y atajando, por así decirlo, y John está ayudando con el personal y los presupuestos de esos talleres hasta que cubramos ese puesto.

**Henry:** Ahora que ya lleva un poco de tiempo en este nuevo trabajo, ¿en qué se diferencia su experiencia cada día?

**Tim:** Me estoy haciendo cargo de algunos grupos nuevos con los que no estaba familiarizado; usted sabe, yo venía de un entorno MEPC. Tenía bajo mi cargo los talleres de plomería y mecánica y control antes de encargarme de los oficios arquitectónicos, así que supervisaba a la gente que realizaba el trabajo. Esto es más de la función de planeación. Hay muchas cosas nuevas que estamos haciendo aquí. Ahora somos un gran grupo enfocado a la comunicación y el servicio al cliente y apoyamos en la planeación para que la gente pueda realizar el trabajo. Entonces

son muchas cosas nuevas para mí. La logística es algo nuevo para mí. Poner las partes a disposición de los técnicos es algo nuevo para mí. Antes estaba del otro lado de eso. Ahora puedo enfocarme en cómo podemos hacer una diferencia. Hay nuevos retos para mí y ha sido emocionante. Ha sido diferente.

**Henry:** ¿Cree usted que los técnicos que realizan el trabajo van a experimentar un gran cambio con esto? ¿O más bien son los clientes quienes van a percibir un cambio inmediato en la forma de prestar los servicios?

**Tim:** Creo que las dos cosas. Pero mi objetivo es tener un impacto inmediato en los técnicos que hacen el trabajo, poniendo a su disposición las herramientas, partes y equipos adecuados cuando los necesiten. Esto incluye los materiales y suministros, no sólo las herramientas físicas que utilizan. Tenemos muchos procesos desde que empezamos a implementar AiM en el 2015, entonces es momento de revisarlos para asegurarnos de que estemos presionando los botones correctos o pidiendo la información adecuada. ¿Estamos tratando de obtener demasiados datos? Ese era el objetivo original, obtener los datos para poder mejorar y ahora los tenemos. Una mejora constante, ¿verdad? Al revisar esos procesos y ayudar a los técnicos, ellos son los primeros que van a percibir el impacto.

**Henry:** ¿Hay algo más que quiera compartir?

**Tim:** Otra cosa que estamos haciendo es tener un departamento realmente enfocado en el servicio al cliente, dirigido por una nueva gerente de servicios y procesos, Kari Myers. Ella va a elevar nuestro nivel de servicio al cliente, tanto al exterior como al interior. En el centro de servicio todo el mundo es nuestro cliente, desde el técnico que realiza el trabajo hasta las personas que lo reciben. Ese departamento va a tener un gran impacto al ayudarnos a adoptar una visión holística de cómo operamos y cómo hacemos que el entorno sea más propicio para hacer nuestro trabajo. Ese es un componente nuevo aquí.

# Consejo de Desarrollo y Compromiso de Facilities

**Henry:** ¿Veremos cambios así de inmediato? ¿O es algo que se está desarrollando lentamente?

*Tim:* Estamos trabajando activamente en ello. Acabo de salir de una reunión en la que Kari está involucrando a todo el mundo, a todos los gerentes y supervisores, para obtener su retroalimentación. Se está reuniendo con los responsables de operaciones de las divisiones para conocer sus opiniones y averiguar cuáles son los puntos difíciles. Ella ha puesto manos a la obra y seguramente veremos cosas buenas. La comunicación va a ser muy importante.

**Henry:** ¿Hay algún reto especialmente difícil al que se enfrente usted o el área de Facilities en la actualidad?

*Tim:* Actualmente nuestros retos no son como los de otros departamentos. Nos falta personal en los oficios calificados. Un gran número de personas se jubilaron y seguiremos teniendo este problema durante los próximos dos años. La capacidad de atraer a gente calificada o gente que tenga habilidades más ligeras, pero que podamos entrenar, es uno de nuestros principales enfoques y lo ha sido durante los últimos tres o cuatro años. Sabíamos que esto iba a ocurrir desde hace tiempo. Nos ha tomado mucho tiempo poner en marcha un plan. Y creo que aún nos queda mucho camino por recorrer en ese sentido. Pero yo diría que el personal y la moral es lo más importante en lo que tenemos que enfocarnos. Todo el mundo puede decir lo que quiera sobre los presupuestos. Estamos aquí para hacer nuestro trabajo y hay limitaciones, pero podemos trabajar y sobresalir dentro de esas limitaciones. Lo más importante es enfocarse en la gente.

**Henry:** ¿Hay algo más de lo que le gustaría hablar? ¿Algún sueño que tenga o algo que le gustaría hacer?

*Tim:* Yo empecé a trabajar a finales de la década de los 80 y principios de los 90, cuando creo que era un poco más fácil operar entre grupos. Había más compañerismo entre los grupos y creo que a medida que ha pasado el tiempo ha habido más estrés en la vida diaria y en el

trabajo de cada persona. Y no sólo nosotros, ¿verdad? Me haría muy feliz regresar a eso, que la gente esté realmente contenta de estar aquí cada día y que pueda sentirse cómoda trabajando con sus compañeros.

*Algo debió ocurrir en el pasado para que la gente de Facilities con la que he trabajado permaneciera aquí y siguiera creciendo profesionalmente, incluso desde un puesto no técnico, para luego avanzar a un nivel de líder y después a un nivel de supervisor en un oficio especializado. Cada día es un reto. Poner en funcionamiento un equipo de acondicionamiento de aire, reemplazar un equipo averiado o arreglar una tubería que gotea en la calle, la desentieras, la reemplazas... todas esas cosas ocurren en Facilities. Pero creo que para nuestro grupo de Facilities es realmente importante mantener esa relación con los compañeros y colegas. Y he visto que eso ocurre aquí. Así que aunque hemos perdido a mucha gente, también hemos conservado a mucha gente.*

**Henry:** Muchas de estas cosas se han profesionalizado, la supervisión de todos estos departamentos. Antes un profesor se tomaba un año sabático y era el encargado de química. Con él tratábamos directamente y nos decía: "Oye, ven a arreglar la oficina de esta persona". Y eso ha cambiado en el mundo académico. Pero creo que aquí ocurrió un poco más tarde, quizá a finales de la década del 2000, y entonces implementamos AiM. Antes hablábamos directamente con las personas para quienes hacíamos un trabajo y ahora ya no. ¿Es eso parte de lo que intentamos mejorar aquí?

*Tim:* Cuando implementamos AiM queríamos mejorar la comunicación, no sustituirla. Nunca hemos entrenado a los técnicos en cuestiones de servicio al cliente. Cómo hablar con un cliente y no alarmarle innecesariamente, eso es algo diferente para cada persona. Tal vez una persona que está ajustando un equipo con una llave inglesa mire hacia arriba y diga: "Oye, esta cosa tiene 70 años". ¿Qué espera que ocurra? Un comentario así podría causar pánico. Otra cosa que Kari está analizando es cómo entrenar a nuestro propio grupo en temas de servicio al cliente para que podamos comunicarnos mejor, en vez de sustituir la comunicación.

*Desde que llegué aquí la comunicación no ha sido la mejor. Mi jefe al que sustituí en HVAC llevaba aquí más de 40 años y tuvo la misma experiencia. Tratamos de utilizar tarjetas de presentación e intentamos colocar avisos en las puertas. Lo intentamos todo. Por supuesto que eso fue antes de los mensajes de texto y todo lo demás, pero muchas veces la persona que llama para reportar el problema no está allí cuando te presentas. Entonces, ¿con quién hablas? Muchas veces no sabes qué hace en la organización la persona con la que hablas, ¿verdad? Podría ser un profesor o cualquier otra persona. Nunca queremos sustituir la comunicación. Pero aprender a comunicarnos nos ayuda a todos.*

**Henry:** Cuando empecé en FED, trabajábamos en las evaluaciones de desempeño y ahí estaba la palabra "cliente". Y era una gran pregunta: ¿Quién es mi cliente cuando hago un trabajo? ¿Es mi supervisor directo? ¿Es su jefe? ¿Es el estudiante de posgrado cuyo laboratorio – quiero decir, es el director del laboratorio, es el profesor dueño de un laboratorio, el administrador del edificio? ¿La nueva gerente de servicios y procesos va a ayudar a la gente a saber sobre cómo manejar eso?

*Tim:* Nuestro cliente es la comunidad de Caltech y sí, puede ser confuso. Por eso el centro de servicios está aquí para ser su punto de contacto y el punto de contacto del campus, para ayudar a comunicarnos y a proporcionar un buen servicio al cliente. Podemos ayudar a identificar a quién está afectando y comunicarnos con él o ella en caso de dudas.

**Henry:** Si hay una fuga activa...

*Tim:* Tenemos estar tranquilos ante la situación y mostrar empatía con los ocupantes que pudieran estar perdiendo su investigación, y luego seguir trabajando. En Facilities, desafortunadamente nadie llama por teléfono y dice: "Oye, hoy se encendió la luz. Muchas gracias". Muchas de las cosas que ocurren son cosas que hemos visto numerosas veces y ante las que reaccionamos automáticamente. Son atributos del servicio al cliente que reconocemos, que hemos documentado y para los que tenemos un plan. Ahora sólo se trata de ejecutar ese plan y creo que estaremos muy por delante como organización de Facilities.