

Backlog – Acumulación de Trabajo

Muy pocas veces nos preguntamos ¿cuánto tiempo tardaría en ejecutar todo el trabajo que tengo acumulado?, esta pregunta hace parte de los indicadores mundiales para el mantenimiento y debería ser igualmente un indicador para cualquiera de nuestras labores.

Pero la acumulación no se entiende única y exclusivamente al trabajo no realizado en su totalidad, sino que también hace referencia al trabajo incompleto o hecho a medias (mientras tanto, mientras hay una parada, mientras aguante), el más común de todos y que normalmente al final se convierte en un trabajo “ejecutado y cerrado” por falta de seguimiento de la acumulación de trabajos o el llamado backlog en lengua inglesa.

Como dijimos, la acumulación se debe a la falta de seguimiento y además a la improvisación de trabajos debida a una inadecuada planeación causada por dos aspectos principalmente; el no trabajar bajo ningún tipo de metodología gerencial para el mantenimiento (TPM, RCM, etc) y el no haberse tomado la molestia de definir prioridades de los trabajos, apoyados en modelos de criticidad objetivos y no subjetivos como lo realizan la mayoría de empresas.

Si reuniéramos a un grupo de directivos de una empresa y les cuestionáramos sobre cual creen que sea el área mas crítica de la compañía para efectos de mantenimiento, seguramente dentro de sus prioridades estaría el área de la cual ellos son responsables y no necesariamente sería la mas crítica, pero estaría dentro de las primeras.

Dependiendo entonces del poder institucional que tenga el área, sus directivos o sus ocupantes, tendríamos una mayor o menor priorización y uno de los factores que hacen que se presente mas acumulación de trabajos, puesto que dejamos para luego, labores importantes, por realizar acciones “urgentes” determinadas o tipificadas así en una forma subjetiva y errónea.

Cuando hemos consultado a las empresas sobre sus activos críticos y por ende sobre su análisis de criticidad, encontramos con frecuencia dos respuestas que van en función de la no realización de un trabajo de fondo:

“Todo para nuestra compañía es crítico, por eso prestamos la mayor atención a todos nuestros procedimientos, activos y tareas de igual forma, con ello hemos adquirido una estabilización del mantenimiento”; pregunto, si todo es tan crítico, deben tener ejércitos de mantenedores para atender las emergencias y el trabajo diario.

La otra respuesta común es:

“Para nosotros nada es crítico, puesto que todo lo tenemos bajo control, además contamos con un plan de contingencia lo suficientemente confiable para seguir operando sin dificultad”; demasiado bonito para ser cierto, verdad?

Solo nos queda preguntar, ¿cual de las dos respuestas es mas de cajón, para evitar cualquier cuestionamiento?

Entonces dejemos claro que una adecuada priorización ayuda a reducir los niveles de acumulación de trabajo.

Al identificar las labores acumuladas, estas también deben priorizarse y realizar la programación de aquellas ejecutables para su posterior ejecución.

Dicha priorización de actividades acumuladas, puede hacerse bajo un criterio de antigüedad o envejecimiento del servicio no prestado o realizado a medias, ubicándolas en 4 zonas (tabla 1), y

acompañada por la clasificación inicial de la prioridad en el trabajo (tabla 2).

Zona	Antigüedad (Días)
A	Menor a 30
B	Entre 30 y 60
C	Entre 60 y 90
D	Mayor a 90

Tabla 1 – Antigüedad de las ordenes de trabajo no realizadas

Prioridad	Tiempo normal estimado para la atención	Calificación
Emergencia	Inmediata	0
Urgencia	Menor a 1 día	1
Necesario	Menor a 7 días	2
Deseable	Menor a 30 días	3
Prorrogable	Puede dejarse de ejecutar	4

Tabla 2 – Escala de prioridades de atención

Teniendo clara y lista esta información y las ordenes de trabajo acumuladas podemos armar una tabla que permita realizar un análisis efectivo para la toma de decisiones con mayor facilidad así:

Prioridad	Cant. O.Ts	Zona A		Zona B		Zona C		Zona D		Realizable (%)	
		HE	IA	HE	IA	HE	IA	HE	IA	SI	NO
0											
1											
2											
3											
4											
Subtotales											
									Total Horas Acumuladas	(Sumatoria HE)	

O.Ts = Ordenes de Trabajo

HE = Horas Estimadas para realizar el trabajo

IA = Indicador de Acumulación (% de Horas programadas del total de O.Ts)

Teniendo el dato del Total de Horas Acumuladas, podemos calcular la cantidad de trabajo acumulado, es de anotar que existen variedad de ecuaciones para realizar este calculo y que el dato encontrado es igualmente diferente, pero depende del grado de calidad de la información el que arroje cifras asertivas.

$$\text{Semanas de Acumulación} = \frac{\text{Total Horas Acumuladas.....}}{\text{Total de Horas de Nomina de la Semana Anterior}}$$

Este cálculo, permite realizar diferentes análisis entre los cuales podemos destacar:

o N° Total de técnicos requerido para alcanzar una acumulación de trabajo de orden mundial (3 semanas)

o Sobrecargas de trabajo

o Requerimientos de personal para atender la sobrecarga

o Ajuste de tareas pendientes con recurso adicional

o Costo de horas extras para atender la sobrecarga de trabajo

o Costo de personal adicional para atender la sobrecarga de trabajo

o Elección de forma de atender la sobrecarga, horas extras vs personal adicional

Como podemos ver, el análisis de la acumulación de trabajo puede llevarnos no solamente, a tener una clara visión de lo que nos hace falta realizar, sino también del personal adicional que se requeriría para cubrir la necesidad, o por otro lado para alcanzar ahorros al evaluar si es mejor contratar personal adicional o pagarle horas extras al personal con que se cuenta, sin dejar a un lado la posibilidad de ponernos al día con las labores atrasadas, acumuladas y asignadas a nuestra área.

JUAN CARLOS ORREGO BARRERA

Ingeniero Mecánico

Especialista en Finanzas, Preparación y Evaluación de Proyectos

www.mantonline.com