

CULTURA DE INFORMACIÓN EN MANTENIMIENTO: ¡TODO UN RETO!

Dentro de los grandes procesos transformacionales de las organizaciones el elemento de “culturización” del **sistema** y de las **personas** normalmente se deja a niveles de importancia por debajo de lo requerido; ¿a quien no le ha pasado que después de realizar un gran trabajo de planeación estratégica el principal inconveniente sea sintonizar a las personas en el nuevo esquema?, y peor aún, mantener dicho esquema se convierte en la carga administrativa más pesada de los líderes, que hace a menudo desistir de los objetivos. La gestión de mantenimiento no escapa a esta realidad y se pretende en el presente artículo esbozar una experiencia real en la implementación de una filosofía de mantenimiento coherente, no pretendiendo en ningún modo promulgarla como una “receta” valida para toda empresa, pero sí como una guía práctica de cómo lograr una verdadera “cultura de información”.

LO PRIMERO: RECONOCIMIENTO DE LA UBICACIÓN DEL MANTENIMIENTO

PRINCIPIO FUNDAMENTAL:

“No es posible saber a donde llegar si primero no se sabe en donde se está y de donde se viene”

Quizá la pregunta más frecuente en el país y específicamente en las empresas referente al Mantenimiento es ¿Cómo hacer para que los operarios de mantenimiento y la demás personas de la empresa respeten y sigan los canales de información necesarios para una buena gestión del Mantenimiento?. Normalmente se intuye que el problema es de las personas, desconociendo indudablemente que éste es tan solo uno de los factores; existen otros factores como la falta de coherencia, la no planeación de la evolución del mantenimiento y la no participación de las personas en el conocimiento que son más relevantes que el primero.

PASOS:

1. CONVENCIMIENTO
2. PUESTA EN COMUN
3. EVALUACIÓN DE ESTADO REAL Y PROYECTADO

El CONVENCIMIENTO no es otra cosa que el principio básico de este artículo: Si el líder de Mantenimiento no está convencido de lo que logrará con la planeación estratégica de la información, todo esfuerzo será direccionado de forma diferente (según las personas y el sistema de la empresa) y se perderá el enfoque rápidamente.

PUESTA EN COMUN: ¿Alguna vez se ha reunido con el equipo primario del Mantenimiento para discutir con ellos que piensan sobre su trabajo? ¿Alguna vez ha conocido el pensar de los Administradores de producción de su empresa respecto al Mantenimiento? ¿Sabe acaso que piensa la gerencia respecto del

Mantenimiento?. Si se desconoce alguna de las anteriores respuestas no hay forma de que pueda ubicar el mantenimiento en la empresa; es necesario conocer el “sentir” de la organización respecto del Mantenimiento o no se podrán realizar acciones contundentes para que éste sea realmente visto en su verdadera dimensión (nótese que no se menciona que el Mantenimiento sea “Protagonista” solo visto en la dimensión apropiada).

EVALUACIÓN DE ESTADO REAL Y PROYECTADO del Mantenimiento no es otra cosa que conocer la historia de quienes han liderado el Mantenimiento de su empresa, aprender de sus errores y aprovechar sus aciertos. Esta evaluación debe arrojar un pequeño documento que registre la verdad del Mantenimiento, y que será el punto de partida para poder mejorarlo: Cualquier inexactitud en este informe será fatal para el logro de objetivos y para la credibilidad de las personas en usted como líder.

CLAVES:

- El líder de mantenimiento debe tener un convencimiento de la tarea que va a emprender y de los resultados que espera.
- Debe existir un pleno convencimiento de que el principal insumo y resultado de una labor de Mantenimiento es la información.
- El involucramiento de las personas en los procesos estratégicos se da desde la concepción de las ideas.

LO SEGUNDO: LA IMPORTANTE ETAPA DE LA PLANEACION

PRINCIPIO FUNDAMENTAL:

“La transformación cultural para el manejo de información debe ser planeada tan detalladamente como el mantenimiento a una máquina”

Comúnmente se encuentra en las planeaciones estratégicas de las organizaciones el elemento de Transformación cultural como un ítem aparte (generalmente el último). En la propuesta presentada a continuación dicha transformación se palpa en cada uno de los pasos planeados. Como líder de Mantenimiento debe prestar especial atención a esta etapa, donde incluso planeará los errores y la forma como los enfrentará.

PASOS:

1. FOCALIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO
2. DISEÑO DE LA PLANEACION
3. DISEÑO DE INDICADORES
4. ARBOL DE DECISIONES

La FOCALIZACIÓN del Mantenimiento se refiere a determinar específicamente a qué se va a dedicar esta área en la empresa: comúnmente se encuentra que se hacen más labores de las que deben hacerse y se consideran también como

“Mantenimiento”; esto hace que los costos e indicadores sean erróneos y que normalmente se tenga el Mantenimiento como un gasto en las empresa (razón por demás de que los gerentes busquen reducir dichos gastos, cuando los líderes de Mantenimiento saben que en algunos casos deben ser aumentados...). La focalización tiene 3 componentes en su orden: LA FILOSOFIA, LAS ACTIVIDADES y LAS PERSONAS; todas deben ser claramente definidas para continuar con la planeación. La filosofía del Mantenimiento se refiere a la forma como se va a administrar el sostenimiento de los equipos: existen más de 30 tipos de Mantenimiento registrados en el mundo y el líder deberá definir con cual de ellos o combinación de ellos va a trabajar, si será preventivo, o basado en confiabilidad, o TPM, etc. La experiencia a mostrado que según el tipo de líder y de empresa, puede ser muy personalizado el tipo de Mantenimiento. Posteriormente pasará a focalizar las actividades, es decir, cuales serán las que se continuarán haciendo y cuales no (para lo que se realizará una lista detallada de las que en el momento se realizan) y cuáles se realizarán con personal de la empresa y cuales no; adicionalmente deberán definirse cuales realizará el personal calificado de Mantenimiento y cuales realizarán los operarios de las máquinas específicas de producción. Por último deberá focalizar las personas, quizás la etapa más difícil, pues deberá decidirse cuales personas cumplen con el nuevo enfoque del Mantenimiento y cuales no y deberá comenzar a planearse la forma de prescindir de las que no se acoplarían al sistema, y de contratar a unas nuevas.

EL DISEÑO DE LA PLANEACIÓN deberá ser coherente con la planeación estratégica de la empresa; dicha coherencia y forma de acoplarse entre ambas planeaciones no serán abordadas en este artículo. Por el momento referiremos a la forma como podría realizarse tal diseño.

Entendemos como DISEÑO DE LA PLANEACIÓN al desdoblamiento de la estrategia de Mantenimiento en 3 planes a saber: PLAN MAESTRO, PLAN AGREGADO y PLAN DETALLADO, cada uno de ellos deberá estar trazado en años y formulado con metas alcanzables. El plan maestro son las actividades macro a realizar tal como Implementación de un software, o cambio de layout de maquinaria de Mantenimiento, o capacitación de operarios, o implementación de indicadores, o implementación de sistema de calidad en Mantenimiento, etc. Plan agregado son las tareas de las actividades del plan maestro, detallando fechas de realización y responsables. Finalmente plan detallado será el que complementa el plan agregado con recursos, costos y programación.

EL DISEÑO DE INDICADORES debe darse desde el principio y deberá planearse cual será su evolución, de esta forma se tendrá un horizonte claro para el desarrollo de las actividades y una herramienta válida para el seguimiento de logros. Debe prestarse especial cuidado en que los indicadores diseñados sean coherentes con los de producción, pues normalmente esto hace que no se tenga credibilidad en la información que sale de Mantenimiento, cuando por ejemplo si producción dice que hubo 10 horas de paro en la semana y Mantenimiento dice que tan solo fueron 7...

El líder de Mantenimiento debe estar convencido de que debe medir su personal a cargo, por lo que se recomienda también desarrollar la cultura de la medición de la eficiencia y capacidad de los mismos. Esto se logra si desarrolla los mismos indicadores de Mantenimiento y los detalla persona a persona, así podrá saber cual operario trabaja más rápido, cual tiene mayor conocimiento o cual debe ser acompañado constantemente por otro para realizar una labor.

Finalmente, después de haber decidido cuál será la focalización del Mantenimiento, haber realizado el diseño de la planeación, haber planeado los indicadores, solo queda el realizar un ARBOL DE DECISIONES, que no es otra cosa que una especie de planeación de las operaciones, en las que el líder deberá tomar las decisiones rutinarias de Mantenimiento y consignarlas en unos planes a seguir según las situaciones. Esta herramienta es particularmente útil para fundamentar la delegación en los niveles medios y bajos de la administración y descargarse de tareas del “día a día” que tanto enredan a los líderes de Mantenimiento y no les permiten pensar e implementar programas como los propuestos en este artículo.

CLAVES:

- “Zapatero a tus zapatos” dice el adagio popular. ¿Qué tanto Mantenimiento se hace en su empresa y que tanto es el aporte a la generación de valor en el producto final?
- ¿Porqué realizar 3 planes? Porque el Plan maestro estará a cargo del Líder de Mantenimiento, el Plan agregado del supervisor y a su vez el Plan detallado de los operarios.
- ¡Recuerde que se ha demostrado que no se puede administrar lo que no se mide!
- ¿Necesita información? ¡No se cargue de datos!, al diseñar indicadores únicamente registre la información que necesita no la que siempre se ha llevado.
- La solución no es quejarse de todo lo que hay que hacer día a día, hay que animarse a delegar la operatividad que no deja pensar estratégicamente.
- ¿Realmente cree que existen equipos libres de Mantenimiento? No deje ninguno por fuera de su planeación, se evitará dolores de cabeza.

LO TERCERO: LA DIFÍCIL TAREA DE LA IMPLEMENTACIÓN

PRINCIPIO FUNDAMENTAL:

“El eslabón fundamental de todo el proceso de información de Mantenimiento: La orden de trabajo (O.T.)”

La O.T. se constituye como el eslabón fundamental pero desafortunadamente también el más débil y por donde se revienta la cadena que se pretende implementar en todo proceso de Mantenimiento. Piense por un momento que la

O.T. es la que activa el proceso de información y de mantenimiento al momento de una solicitud y es la que cierra precisamente estos dos procesos al momento de registrar la información en un software o simplemente al archivarla. El líder de Mantenimiento debe “perseguir” las O.T. constantemente en todo el ciclo, y aprender de su evolución para poder mejorar y reducir los tiempos de dicho ciclo (¿No es esta la principal función de un líder de Mantenimiento?).



PASOS:

1. LIDER DE INFORMACIÓN
2. CULTURIZACIÓN DE CLIENTES
3. AJUSTE DE HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN
4. REVISIÓN DE O.T's.
5. CAPACITACION EN LA MARCHA

La implementación de una culturización en la información de Mantenimiento es una tarea ardua y de nunca acabar y muchas veces demanda más tiempo del que se estima; para ello es recomendable determinar una persona con mentalidad abierta, con gran capacidad de análisis, de rapidez mental y mucho manejo de globalidad de procesos que se encargue del manejo de la información: Un LIDER DE INFORMACIÓN. La labor de esta persona será de ser la mano derecha de la implementación del Líder de Mantenimiento y se basará fundamentalmente en buscar la mejor manera de optimizar los procesos de información acorde a las estrategias planteadas por el líder de Mantenimiento, llevará el manejo del software o sistema de información diseñado para responder a la estrategia, y realizará las tareas operativas de búsqueda de errores y soluciones puntuales. Con este personaje se busca nuevamente “descargar” al líder de Mantenimiento de tareas que normalmente desvían su atención en la estrategia fundamental. Podrían pensarse que necesita contratar una persona experta para este nuevo cargo (Incluso no tiene que hacer un nuevo cargo sino reformular alguno existente en su empresa), pero se sorprendería porque con absoluta certeza tiene ese personaje trabajando a su lado...

No basta con descargar la operatividad de la información en un Líder de Información, debe darse un proceso de CULTURIZACIÓN DE CLIENTES. Este es el punto más importante de todo el proceso de implementación y en donde el líder de Mantenimiento se debe concentrar en un 100%, personalmente y ¡sin delegarlo!. Este proceso consiste en una labor diaria de acompañamiento de las labores de Mantenimiento de su personal a cargo y del personal de producción hablando constantemente de la cadena CLIENTE – PROVEEDOR, siendo el cliente la gente de producción y el proveedor la de Mantenimiento; con este

esquema se sorprenderá de los cambios que pueden darse en pocos días y de la facilidad con la que tanto clientes como proveedores se conscientizan de la importancia de la información y entienden su papel protagónico en la misma. El líder de Mantenimiento deberá estar convencido de que este proceso le implicará estar constantemente interactuando con sus proveedores y con sus clientes, buscando mejores formas de atenderlos y ordenando sus pedidos acorde al sistema de información definido. Piense por un minuto si en una tienda de ropa puede usted pedir un vestido, probárselo y pagarlo sin siquiera interactuar con el proveedor o realizar una transacción como lo es la factura... Con ejemplos como este podrá fácilmente venderle la idea a sus clientes de la necesidad que usted tiene de mejorar el sistema de información para el beneficio de ellos mismos.

Dependiendo del tamaño de su empresa deberá hacer un AJUSTE DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, que no es otra cosa que alinear su software o sistema de registro de información para la estrategia formulada; es muy común encontrar que en las empresas se use menos del 30% de un software de Mantenimiento y de ese porcentaje una gran parte no le sirve para nada. En este ajuste juega un papel fundamental el líder de información que deberá ser capaz de traducir la estrategia (según indicaciones del líder de Mantenimiento) a operación en un software. Al hablar de ajuste del sistema de información también se habla de alinear los formatos, informes, gráficos y publicaciones que surgen del área de Mantenimiento, así como toda la información que se recibe y se entrega desde la misma área.

El líder de Mantenimiento deberá prestar atención especial a las O.T. ya terminadas y con la información consignada en ellas. Es una práctica sana que diariamente a primera hora, esa sea su primera labor: REVISIÓN DE O.T's. del día anterior. Con esta práctica se entera del movimiento de su área, de la forma como se está llevando el manejo de información y de los problemas específicos por persona, para finalmente delegarle al líder de información la labor de corrección. En este proceso podrá encontrarse con errores repetitivos que deberá intervenir personalmente. Finalmente notará que en los primeros 6 meses esta revisión le tomará poco más de 2 horas, los siguientes 6 meses menos de 1 hora y al cabo de 18 meses no más de 30 minutos.

¿Cuántas veces después de hacer un balance sobre una capacitación se concluye que no aportó al cambio cultural en los procesos de información? Esto se da porque el escenario de un aula de clase para procesos de transformación cultural está mandado a recoger. Se recomienda mejor realizar una CAPACITACION EN LA MARCHA, que no es otra cosa que "Aprender haciendo". No con esto se descartan unas reuniones periódicas de seguimiento, o una reunión inaugural de la nueva manera de administrar la información, pero es muchísimo más productivo si las personas aprenden aplicando las estrategia formulada, con un permanente seguimiento del líder de Mantenimiento.

CLAVES:

- El personal de Mantenimiento participará activamente de los procesos de información si entiende completamente el PORQUE debe hacerlos.
- Si los costos e indicadores formulados no mejoran con la implementación del plan: STOP. ¡Hay que revisar la estrategia!
- Tarea de culturización de los clientes: Educar y enseñar no solo sobre como operar los equipos y mantenerlos, sino como optimizarlos.
- Herramienta de Información coherente: Un paso gigantesco en la administración de la información.
- No olvide al operario de la máquina, él es el cliente del que más información valiosa puede rescatar.
- Mantenga cerca de sus operarios de Mantenimiento toda la información que necesiten: Catálogos, planografía, manuales de codificación, árboles de decisiones, etc. Diseñe una estrategia para que sean consultados permanentemente (Sugerencia: Amárrelos con las O.T's).

LO ULTIMO Y PERMANENTE: EL SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA

PRINCIPIO FUNDAMENTAL:

“Los sistemas de información son inestables y su tendencia natural es a desviarse, bloquearse o interrumpirse”

¡Solo intente dejar sin seguimiento el sistema de información que ha diseñado desde el principio tan solo unas pocas semanas para que note la evolución “anormal” que toma según el diseño original!. Esto se da debido a que dichos sistemas son formulados, implementados y mejorados diariamente por personas, que evolucionan también diariamente y que los intervienen directa o indirectamente, con o sin su autorización.

PASOS:

1. TAREAS PERIÓDICAS
2. REVISIÓN DE O.T's.
3. RESULTADOS

Las TAREAS PERIÓDICAS se refieren a que el líder de Mantenimiento debe establecer una rutina para el seguimiento, la cual no se detallara suficientemente en este artículo porque dependerá de cada líder y tipo de empresa. Como ejemplo puede decirse que las tareas periódicas pueden ser el estudio de indicadores mensual, la realización de un informe a gerencia trimestral, o la reunión quincenal con los mandos medios y el líder de información para evaluación de la implementación, etc. El establecer la rutina mencionada obliga de alguna manera a recordar que siempre debe hacerse un seguimiento.

El seguimiento puro de la estrategia recomendado es de nuevo la REVISIÓN DE O.T's mencionada en el proceso de Implementación: Si el líder es aplicado en la

revisión propuesta, puede estar seguro que tiene un seguimiento diario de la evolución de su diseño de información.

Por último los RESULTADOS son su mejor seguimiento y la mejor manera de saberlos es reuniendo a sus clientes para que evalúen el proceso de Mantenimiento, o pidiendo a los directivos de la empresa que conceptúen sobre lo implementado en su área...

CLAVES:

- Establecer rutinas de seguimiento es tan fácil (y tan importante) como la realización de un plan de Mantenimiento: Allí se tendrán en cuenta fechas, recursos, y tiempos de ejecución...
- Los resultados que un Líder de Mantenimiento consigne en un informe son solo para evidenciar por escrito lo que él ya sabe: Los verdaderos resultados son los conceptos de sus clientes y los indicadores gerenciales de la empresa que hablen del Mantenimiento.

Como todo proceso de transformación cultural, no debe esperarse realizar un cambio fundamental en unos pocos meses... la experiencia ha mostrado que es tema de años de trabajo. Lo que no debe pensarse es que en esos "años de trabajo" no se tendrán resultados contundentes de cambio año por año: Allí radica la importancia de establecer metas alcanzables y de implementar un plan como el aquí propuesto. Quizás mucho de lo mostrado en este artículo ya lo halla intentado como Líder de Mantenimiento, pero piense si su estrategia es igual de compacta como la aquí expuesta...

CESAR AUGUSTO VANEGAS PEREZ

Jefe de Ingeniería & montajes

INDUSTRIAS HACEB S.A.

Ingeniero Mecánico T.P. AN230-27919