



UN ASUNTO INNOVADOR



Bill Hughes



Arend Brink

por Arend Brink y Bill Hughes, CCI

EN RAZÓN DE MUCHOS CAMBIOS QUE SE HAN PRODUCIDO EN LA FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA, SURGIÓ UN ENFOQUE MÁS INNOVADOR PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EL SOSTENIMIENTO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA ATENCIÓN Y EL CUIDADO DE LOS ACTIVOS.

La minería, una industria intrínsecamente peligrosa, no ha sido excluida ni ajena a este viaje. Con frecuencia, las estructuras de gestión se basaban en silos y entraban en conflicto entre sí. Esto resultaba en enormes ineficiencias y en costos de mantenimiento por unidad de producción, en contraposición con el trabajo en equipos integrados que tienen un marco de referencia común y metas compartidas. Inicialmente, fueron los japoneses los que se dieron cuenta de la importancia de esta asociación y la promovieron en el concepto del Mantenimiento totalmente productivo (TPM, por sus siglas en inglés).

CCI realineó este concepto para darle cabida a la necesidad de una orientación más enfocada a la generación de utilidades, desarrollar el potencial de sistemas computarizados de apoyo y ampliar en forma proactiva el enfoque del mantenimiento basado en la confiabilidad. El alineamiento también comprendió la eliminación de los peligros en el trabajo, causados, en gran medida, por la rápida expansión y el decrecimiento en las destrezas y la experiencia técnica.

La estrategia resultante, que se conoce como el Mantenimiento centrado en el negocio (BCM, por sus siglas en inglés), reconoce que, aun cuando los resultados rápidos son esenciales para lograr apoyo para el programa, estos resultados con frecuencia no son sostenibles y el personal regresa rápidamente a los antiguos hábitos.

ESTRATEGIA PARA LA ATENCIÓN Y EL CUIDADO DEACTIVOS

Con el fin de combatir esto, se ha de formular una estrategia integral para la atención y el cuidado de activos, la cual ha de ser aprobada por el ejecutivo. Una gama de indicadores clave de desempeño implementados en todos los niveles de la organización aseguraría la conformidad y el cumplimiento.

Una relación entre las personas y los sistemas es tan fundamental para la gestión moderna de activos como lo es la relación entre la producción y el mantenimiento. Las empresas que buscan elevadas eficiencias en la manufactura deben considerar la función de gestión de activos en forma holística e integral y no delegarle la responsabilidad al departamento con mayor opción (por ejemplo, ingeniería). En consecuencia, el Mantenimiento centrado en el negocio se basa en una serie de Indicadores clave de éxito.

Las compañías que mantienen una función de gestión de activos - particularmente en las industrias de procesos continuos - tienen que considerar los puntos de aprendizaje que han emergido globalmente en los últimos 20 años: •

Una estructura de organización que apoye las comunicaciones eficaces y responsabilidades claras entre las funciones de Mantenimiento, Producción, Gestión de materiales y los demás departamentos • Destrezas técnicas sólidas en todos los niveles de la estructura de ingeniería • Una ética eficaz de mejora continua, ligada con el seguimiento de los resultados financieros • Una fuerte cultura de Liderazgo y Gestión del cambio • Un fundamento sólido de mantenimiento basado en la confiabilidad, respaldado por elementos de soporte y apuntalado por la observancia de los elementos básicos de la Manufactura de clase mundial • Un sistema de apoyo para la Gestión con talento • Un sistema de evaluación interna que encare todos los anteriores y así posibilite que se asuma internamente como propia la medición del progreso y los planes de acción subsiguientes, apoyados por evaluaciones que se hagan desde fuera.

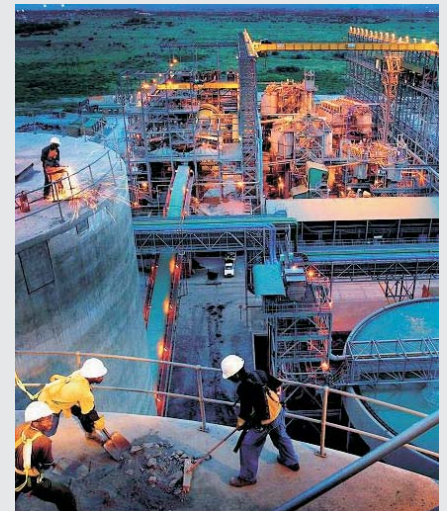
PUNTOS DE APRENDIZAJE

Con frecuencia, las empresas que exhiben los siguientes síntomas enfrentan dificultades en la optimización de sus activos y rara vez, si acaso logran obtener el desempeño, logran sostenerlo: • Un enfoque tradicional en cuanto al mantenimiento ('ustedes operen la maquinaria que nosotros la reparamos') • Estructuras basadas en silos (Operaciones vs. Mantenimiento) • Ningún Análisis eficaz de causas raíces (las fallas en los equipos automáticamente se consideran culpa del ingeniero) • Ninguna iniciativa enfocada en la mejora, que impulse a la función de gestión de activos a que contribuya a las utilidades de la compañía (ningún resultado mensurable a partir de los esfuerzos de mantenimiento y la percepción de que el mantenimiento es un centro de costos y no un centro de utilidades) • Pobre trabajo en equipo y los gerentes llevan a cabo la gestión a un solo nivel hacia abajo (no hay sentido de propiedad, o muy poco, al nivel de las áreas de producción) • El Sistema computarizado de gestión del mantenimiento (conocido como CMMS por sus siglas en inglés) es puro 'engaño por apariencias' de la imagen que se quiere proyectar (un sistema alimentado con información - con frecuencia inexacta - para actualizar los informes para la gerencia) • Poca o ninguna planificación de mantenimiento hacia el futuro - la mayoría del trabajo se ejecuta por reacción, lo que conduce a escalar los costos, un mayor número de averías, lo que compromete el mantenimiento preventivo y, en términos generales, un entorno de trabajo inquietante y de descontento.

Con frecuencia, la ausencia de los elementos básicos de gestión de activos impide que una empresa se desplace hacia una cultura sostenible de las mejores prácticas. La mayor parte de las fallas en una industria de proceso continuo se debe a aspectos relacionados con competencias, en contraposición a causas raíces en la maquinaria. Esto, inevitablemente, significa que la confiabilidad de los equipos no siempre se ve influenciada por el impacto de características de diseño, sino más bien por factores externos que comprometen la disponibilidad de los equipos.

Estos factores externos se agravan aún más en razón de las menores destrezas y experiencia técnica que experimentan actualmente todas las industrias. La retención de buenas destrezas técnicas es particularmente difícil en los mercados de crecimiento rápido, tales como los de la industria minera. Esta situación exige un mayor enfoque para la resolución de peligros potenciales al desarrollar programas modernos de mantenimiento para la confiabilidad.

La gestión de activos como una función de negocios holística e integral se tornará crítica para las empresas de industrias pesadas alrededor del mundo, para sostener niveles altos de desempeño y llevar a cabo un programa de gestión de activos que sea redituable.



Cuadrillas de mantenimiento trabajando durante la noche en el concentrado de Anglo Platinum Waterval.

