



NOTAS SOBRE MANTENIMIENTO

DÉ EL GRAN PASO

Cubrir numerosas demandas con un presupuesto ajustado nunca es fácil. El axioma del equipo (si puede fallar lo hará) demuestra ser cierto casi todos los días, lo cual hace que muchos prestadores de mantenimiento se pregunten si su trabajo es realmente el de bomberos; dado que tienen que reaccionar constantemente, cuando se presentan fallas de los equipos, apagando incendios aquí y allá.

En la actualidad, un gran número de empresas y de administradores están descubriendo una mejor manera de hacer las cosas. Están enfocando las instalaciones como un activo crucial para los objetivos organizacionales de sus compañías. Y, armados con los lemas y los objetivos de la corporación, están replanteando y combinando sus enfoques de mantenimiento.

Lo que estos prestadores han descubierto es que cuando la estrategia de mantenimiento complementa los objetivos de la organización, hay menos incendios que apagar, y al mismo tiempo se maximizan los recursos de sus equipos. De hecho, combinar las estrategias de mantenimiento con los objetivos organizacionales es esencial para entregar lo que se denomina como un servicio orientado a los resultados. Este proceso empieza cuando se conoce la fábrica o cualquier otro recinto específico antes de empezar a definir la solución de mantenimiento.

El enfoque del servicio orientado a los resultados creado por una importante compañía de automatización y sus clientes está diseñado para alcanzar los objetivos organizacionales, pero las soluciones tienen algunos hilos comunes, dependiendo de si la aplicación específica se hace en un recinto comercial, industrial o institucional.

Debemos empezar entendiendo no solamente los objetivos de instalaciones, sino también los objetivos organizacionales de la compañía. También nos gusta entender las barreras que existen para lograr esos objetivos.

De acuerdo a lo que conocemos sobre diagnóstico predictivo de la empresa "en espacios como el de una fábrica de helados los objetivos deben incluir la administración de los riesgos" permanecer competitivos y mantener la conformidad de los clientes, las áreas importantes para cumplir estos objetivos pueden incluir las salas de elaboración, las cámaras frigoríficas, y el transporte refrigerado. Para nombrar algunas, sin describir lo que hay contenida en ellas, estas son las áreas críticas para la misión en las cuales debemos enfocar nuestra atención.

La realidad es que cada fábrica enfoca su trabajo en forma diferente. Hay fábricas en las que se puede emplear un mantenimiento predictivo, mientras que en otras se puede estar trabajando principalmente en el preventivo. Un enfoque de servicio orientado a los resultados le permite al técnico evaluar, priorizar y desarrollar una mezcla óptima de estrategia de mantenimiento para los equipos en aquellas áreas críticas para el desarrollo.

Preguntar antes de responder

Como en cualquier misión en la que se pretende encontrar resultados, una estrategia de mantenimiento empieza con la formulación de muchas preguntas.

Una vez que hemos aprendido sobre los objetivos de la organización y las áreas que tienen un impacto sobre esos objetivos, empezamos a establecer criterios para priorizar el mantenimiento en el equipo que presta servicio en aquellas áreas críticas de una instalación.



Un ejemplo es que se hace una inspección para ver si las áreas claves de la instalación tienen algún equipo doble o de reemplazo. ¿Qué pasaría si esta pieza del equipo falla? ¿Qué daño secundario podría causar? También se evalúa la edad frente a la vida útil del equipo. A un equipo nuevo con una expectativa de vida útil de 25 años, debe hacerse el mantenimiento de una forma diferente que a uno que tenga cinco años y la misma vida útil.

También debe considerarse la disponibilidad de las partes de repuesto. Después de que se ha tenido el impacto de todos estos elementos, se trabaja con el cliente para agrupar con componentes dependiendo de su importancia. Luego, se determina qué se debe hacer con el equipo específico. Se establecen comparaciones de tal forma que se pueda estar seguros de que se procede en el camino del servicio orientado a los resultados.

Según especialistas, mucho de lo que ellos hacen involucra sentarse con los directores de una empresa cliente, hablarles y escuchar lo que dicen. Se empieza desarrollando una relación con el grupo de trabajo y con el personal de mantenimiento. Queremos saber lo que ellos hicieron en el pasado de tal manera que podamos empezar a identificar qué clase de mantenimiento puede haber faltado.

Evaluación y entrenamiento en el lugar de trabajo

Para ayudar a mejorar el proceso de mantenimiento, es importante que quien presta el servicio, trabaje con el encargado del lugar para evaluar las capacidades y el entrenamiento del personal en la planta, por ejemplo:

- ¿Puede algún empleado hacer un curso de actualización de los procedimientos de mantenimiento de equipos de CVAC-R?
- ¿Tiene sentido entrenar a alguien para el trabajo eléctrico cuando tal habilidad solamente es necesaria una vez cada 6 meses?
- ¿Debe una firma externa proporcionar ese experto, las raras veces que tal conocimiento sea necesario?

Cuando se toman decisiones relacionadas con el entrenamiento del personal y la ayuda externa, el proveedor de servicios puede complementar las capacidades y fortalezas del lugar de trabajo, cubriendo las áreas en donde la compañía no tiene la suficiente demanda de trabajo para justificar la contratación de un experto.

Ayudamos a evaluar los recursos que ofrece al administrador su actual grupo de trabajo, comparamos estas fuentes con los requerimientos necesarios para ayudar a la compañía. Luego ayudamos a nuestros clientes a asegurar estas fuentes, bien sea por medio de especialistas o de otra fuente.

Por ejemplo, podemos encontrar que una empresa requiere un experto en fabricadoras de helados, hay técnicos que están para satisfacer esa demanda, dado que dichos técnicos o ingenieros están analizando fallas en dichas fabricadoras. Y han elaborado una gran base de datos sobre las fabricadoras con más de 10.000 problemas solucionados, y a los cuales podemos recurrir para obtener información.

Mejoramiento continuo

La implementación de un enfoque de servicio orientado a los resultados no termina con el establecimiento de un programa. De hecho, fijar el plan de mantenimiento inicial es simplemente el primer paso en lo que debería ser una relación a largo plazo. Como cualquier relación diseñada para pasar la prueba del tiempo, el equipo de servicio orientado a los resultados necesita mantener informados a todos sus miembros, y trabajar unidos para alcanzar los objetivos comunes.



Estamos comprometidos a ayudar a nuestros clientes a manejar sus bienes raíces. Ésta es una relación continua que requiere trabajo constante. Necesitamos estar al tanto de los cambios de necesidades de nuestro cliente.

Como componentes que necesitaron un gran volumen de trabajo en un punto inicial para empezar a funcionar uniformemente, podemos empezar a trabajar en la siguiente mejora. Partiendo de la base de un largo plazo, nuestro objetivo es ayudar a los clientes a adquirir un equilibrio entre la inversión en su equipo y su período de vida útil. Es por eso que un progreso comparativo es tan importante para nosotros (los técnicos).

Mediante las comparaciones con el desempeño de otras empresas, muchas organizaciones fijan estándares para el desempeño de sus equipos.

Luego, puede juzgarse el progreso por medio de determinar si sobrepasó las expectativas, las alcanzó certeramente o estuvo por debajo de ellas.

De la misma manera, los encargados pueden determinar el progreso de los programas de servicio orientado a los resultados. Por ejemplo, el objetivo corporativo puede ser reducir los costos operativos en un 20% el próximo año, lo cual por lo general puede involucrar el tiempo extra de mantenimiento y el aumento de costos por suministros.

Si un departamento alcanza las expectativas, ese 20% de ahorro puede encaminarse a mejoras capitales, para reemplazar parte del equipo que ha cumplido su período de vida productiva.

Comunicación de doble vía

Por medio de rastrear los datos históricos y las tendencias que están ocurriendo, el equipo de mantenimiento puede empezar a hacerle cambios al plan inicial.

Fijamos mecanismos de retroalimentación en nuestro programa. Queremos mecanismos que nos digan, por ejemplo, si una tina de maduración en particular parece estar vibrando más de lo normal.

Luego, preguntamos por cualquier ruido que se haya escuchado cuando notaron la vibración, si el ruido proviene de un lado de la unidad, y así vamos averiguando, hasta que determinemos cuál puede ser el problema.

Queremos saber cómo reaccionan las máquinas bajo esas condiciones operativas.

Una vez que tenemos ese tipo de información, algunas veces resulta ser una cosa simple que puede arreglarse fácilmente. Otras veces, tenemos que desarrollar pruebas de desempeño para revisar las temperaturas y las presiones, tomar muestras de aceite y revisar el agua, entre otras cosas. Creemos que la comunicación de doble vía que tenemos con nuestros clientes, acompañada con la tecnología, nos ayuda a llegar hasta la raíz de los problemas.

Una comunicación sólida para ayudar a que la organización alcance sus objetivos, es solamente uno de los muchos beneficios que la organización puede obtener si da exitosamente el paso de la teoría a la práctica para crear un servicio orientado a los resultados.

Y con un enfoque estratégico para proveer servicio durante un largo período, otros beneficios substanciales (como la reducción del tiempo improductivo no programado y el aumento en las ganancias de la compañía) pueden estar mucho más cerca.

Autor: Tec. Carlos Alberto Arias

ariascarlos@arnet.com.ar

Nota publicada en: Revista CICHA