



***LAS HERRAMIENTAS PARA IMPLEMENTAR  
PROGRAMAS DE MEJORA, ¿UN FIN O UN MEDIO?***

**Dr. JESÚS CABRERA GÓMEZ(CEIM/CUJAE) – [jcabrera@ceim.cujae.edu.cu](mailto:jcabrera@ceim.cujae.edu.cu)**

**M**antenimiento Centrado en la Confiabilidad, Mantenimiento Productivo Total, Análisis de la Causa Raíz, Inspección Basada en Riesgo, Análisis de Modos de Fallo y Efectos, Calidad Total, Optimización Costo Riesgo, Análisis de Oportunidades Perdidas, etc., etc., etc. La lista amenaza con hacerse interminable, lo que equivale a decir que la “caja de herramientas” de las organizaciones continúa incorporando nuevos útiles de trabajo. Sin embargo, a pesar de la aparentemente obvia respuesta a la pregunta formulada en el título de esta nota, no siempre se tiene en cuenta que todas estas metodologías, o como quiera llamársele, son tan sólo armas que serán tan buenas o tan malas como la actitud que adopten ante ellas quienes las utilizan.

**E**n cierta ocasión, mientras brindaba una consultoría, pregunté a los integrantes de un grupo natural de trabajo, cuya organización pretendía dar al mantenimiento un enfoque centrado en la confiabilidad, cuál era su misión. Con muy pocas variaciones, facilitador incluido, respondieron: “implementar el RCM en nuestra planta”. Tal interpretación del asunto conduce a tomar la aplicación de la herramienta como un fin y no como un medio para llegar a la determinación de los requerimientos de mantenimiento de los activos involucrados con el objetivo de mejorar su confiabilidad y su disponibilidad. Una pequeña indagación con otros participantes de la propia organización, condujo a conocer que: “...lo único que nos piden son las actas de las reuniones del grupo...”. Pareciera como si las actas de las reuniones fueran la prueba suprema de que la organización “está a la moda”, porque evidentemente con tales actitudes no pasarán de

ahí. En casos como éste, todo apunta a la insuficiente capacitación y la incompleta comprensión del problema por parte de los involucrados a todos los niveles. Otro elemento que conspira contra el éxito, son los apremios de la alta dirección por implementar una herramienta dada a todos los activos sin que se esté suficientemente preparado para ello o sin que se haya comprobado su eficacia al menos en un área piloto.

**A**quellas organizaciones que pretendan utilizar herramientas para implementar programas de mejora deben estar, ante todo, suficientemente capacitadas para tales empeños. De lo contrario, se corre el riesgo de que quienes las aplican no comprendan cabalmente cuál es su tarea y cuál es su meta, con lo que el programa “de moda” estará irremediamente condenado al fracaso. Casi siempre, para colmo de males, se culpará del fiasco a la herramienta aplicada y no a la subyacente incapacidad de los que la aplican.

**U**n antiguo discípulo en la universidad decía, medio en broma y medio en serio, que llevar bajo el brazo un libro de la materia cuyo examen debía vencer le ayudaba a mejorar su rendimiento. Era como esperar la ocurrencia de una especie de ósmosis, que condujera los conceptos, habilidades y hábitos al torrente sanguíneo y de ahí al cerebro. Los amables lectores podrán pensar que la anécdota comentada no tiene nada que ver con el tema de esta nota, pero es que pretender utilizar las herramientas disponibles para implementar programas de mejora como un fin y no como un medio, equivale a llevar siempre el libro bajo el brazo... y jamás abrirlo.