

Máxima 12

John Moubray



Reino Unido

PUBLICADO

04/09/2002

ANTIGUA

Las políticas de mantenimiento deben ser elaboradas por directores y gerentes y los planes de mantenimiento establecidos por especialistas calificados o por contratistas externos (concepto de arriba hacia abajo).

MODERNA

Las políticas de mantenimiento deben ser establecidas por las personas que están más cerca de los activos. La responsabilidad de la Dirección y Gerencia es de proveer las herramientas que les permitan tomar las decisiones correctas y asegurar que esas decisiones sean sensatas y defendibles.

El departamento de planificación tradicional tipificaba la actuación de la máxima antigua. Una de las responsabilidades clave de este departamento, normalmente consistía en recopilar programas de mantenimiento para todas las instalaciones de la planta. Los programadores de mantenimiento dedicaban enorme esfuerzo y gran cantidad de tiempo y energía a este tema. (Al autor le consta: él fué uno de ellos). Sin embargo, en la mayor parte de los casos, estos programas morían no bien llegaban a la Planta. Esto se debía a dos motivos principales:

* *validez técnica*: Los planificadores que establecían los programas, habitualmente no estaban en contacto con las máquinas y equipos (si es que alguna vez lo estuvieron). En consecuencia, generalmente tenían un conocimiento incompleto e inadecuado respecto de las funciones, los modos de fallo, los efectos y las consecuencias de los fallos de los elementos para los cuales estaban estableciendo los programas. Esto hacía que en la gran mayoría de los casos, los programas establecidos eran genéricos. La consecuencia final de ese desarrollo era que las personas responsables de poner en práctica los programas, de ejecutar las tareas programadas por un departamento de programación fuera de contacto estrecho con la realidad, lo encontraban incorrecto o irrelevante.

* *pertenencia*: las personas en el campo de acción (supervisores y operarios) contemplaban los programas como papelería burocrática poco bienvenida, que les llegaba de alguna "torre de marfil" y que una vez inicialados desaparecían. Muchos aprendieron que era más cómodo inicialar los programas y devolverlos, que intentar ejecutarlos. (Esto frecuentemente hacía aparecer índices satisfactorios de cumplimiento del mantenimiento, lo cual mantenía contento a los programadores.) El motivo principal para la falta de interés indudablemente era la falta total de participación.

La única manera de eliminar la "*no validez técnica*" y "*falta de participación*", es incorporar al proceso de determinación de estrategias de mantenimiento a las personas que trabajan con las máquinas y equipos. Ellos son los que realmente entienden cómo funcionan, qué es lo que falla, cuánto importa cuando falla y qué tiene que ser realizado para repararlo.

La mejor manera de disponer de sus conocimientos en forma sistemática, es hacerlos participar formalmente en una serie de reuniones. PERO es esencial garantizar que estas reuniones no se transformen en más reuniones de conversaciones inconducentes. Esto se logra capacitando, formando a los participantes en procedimientos focalizados en la fijación de estrategias de mantenimiento, y asegurando el guiado eficaz para la aplicación de esos procedimientos.

Si esto se hace correctamente, no solo se obtienen programas de mantenimiento de validez técnica muy superior a lo que jamás se había logrado, sino que también se logra un nivel excepcionalmente alto de aceptación y participación en los resultados finales. Las personas que han participado se identifican con esos resultados. Los entienden y creen en ellos.

(Una advertencia en esta etapa: Es sabio evitar la tentación de contratar a consultores externos para determinar estrategias de mantenimiento. La total ignorancia de personas externas de casi todos los hechos discutidos en las máximas de 1 a 11 en cuanto afectan a *su* planta, hace que todo lo que se conseguirá es un juego de lindos formularios que sirven de poco y nada. Utilizar tales "especialistas externos" para formular programas de mantenimiento es entrar en el terreno difuso y peligroso en el cual la "delegación" se transforma en "abdicación").

JOHN MOUBRAY, Fundador y Director General de Aladon Ltd. de Gran Bretaña, Ingeniero Mecánico, Bsc. Consultor en temas de Mantenimiento Industrial, ha desarrollado y estructurado RCM 2, Reliability-centred Maintenance, Mantenimiento Centrado en Confiabilidad. Autor del libro RCM2 (hoy en su segunda edición ampliada y traducido a varios idiomas) ha organizado y preside la "Red Internacional de Licenciarios de RCM2 de ALADON Ltd." que instalan estas técnicas en centenares de industrias del mundo siguiendo rigurosamente los lineamientos didácticos y de aplicación creados hace una década por el autor para su Empresa de Consultoría Aladon Ltd. y sus asociados. Indiscutiblemente uno de los expertos más prestigiosos en Mantenimiento de Confiabilidad, dicta cursos y conferencias en instituciones del ramo en todo el mundo.

Traductor: **ENRIQUE P. ELLMANN**, Ingeniero egresado de la Universidad de Buenos Aires, fundador y titular de Ellmann y Asociados, Asesores de Dirección de Empresas e Ingeniería Industrial desde 1958. Desde 1991 instala RCM2 en varios países del mundo, bajo licencia de Aladon Ltd