

Obstáculos más comunes en la implementación de un sistema de Gestión de Activos. ¿Qué hemos aprendido para superarlos?

Néstor Enrique Niño Herrera.
Consultor Gestión de Activos.

Resumen

Como en toda implementación de un sistema de gestión, la Gestión de Activos (GA) no deja de enfrentar una serie de obstáculos que de no ser manejados adecuadamente conducen necesariamente a una implementación parcial con resultados pobres en la mayoría de los casos o a una implementación fallida en el peor de los escenarios. Dado que la GA busca agregar valor y contribuir a la competitividad de la organización, su implementación (adecuada o no) tiene un impacto de carácter estratégico para la misma.

Objetivo

Identificar las barreras más comunes en la implementación de un sistema de gestión de activos para establecer los mecanismos de prevención, control, mitigación y/o eliminación según corresponda.

Introducción

Si consideramos a la organización como la trilogía Estrategia - Organización - Cultura señalada por J.P. Sallenave [1], y entendiendo la Estrategia como el saber hacia dónde se dirige y como lograrlo, la Organización (la estructura que le da cuerpo), para llevar a cabo la estrategia de manera eficiente y la Cultura, que dinamiza la organización y anima a su gente, encontraremos en cada elemento de la trilogía las barreras a la implementación de iniciativas de mejora y de cambio, incluidas por supuesto las enfrentadas por la Gestión de Activos.

Dentro de las barreras encontradas están la falta de compromiso de la dirección (Desinterés, no tener tiempo, presupuesto o asignar recursos), así como falta de liderazgo para involucrarse en las diferentes etapas, en especial en la

implementación, la mentalidad y cultura organizacional arraigadas en la empresa y la resistencia al cambio entre otras.

El gerente de GA que identifica estas barreras, gestiona el riesgo y establece los mecanismos y acciones de prevención, control, mitigación y/o eliminación correspondientes, aprovechando las lecciones aprendidas en otras organizaciones y una correcta gestión del cambio con un liderazgo transformacional, adiciona valor a su organización al dar a esta una mayor capacidad competitiva, asegurando su supervivencia, rentabilidad y crecimiento en un entorno cada vez más agresivo, atendiendo así, los fines últimos de la Gestión de Activos.

La Gestión de Activos

Si se considera a la GA como todas las actividades y prácticas sistemáticas y coordinadas por medio de las cuales una organización maneja de manera óptima, sostenible y competitiva sus activos y sistemas de activos, se puede entender que en la búsqueda de un mejor desempeño, el control de los riesgos y la gestión del costo durante todo el ciclo de vida del activo, se busca hacer que estos generen una adición de Valor al negocio y generar utilidades mientras permiten lograr (simultáneamente) los propósitos explícitos de desempeño de la organización.

De esta manera, la Gestión de Activos atiende un amplio espectro de acciones desde la idea o el caso de negocio, hasta la disposición final del activo, así como desde su intervención física efectiva para extender su ciclo de vida y maximizar la eficiencia, hasta las decisiones estratégicas sobre la utilización de una cartera de activos.

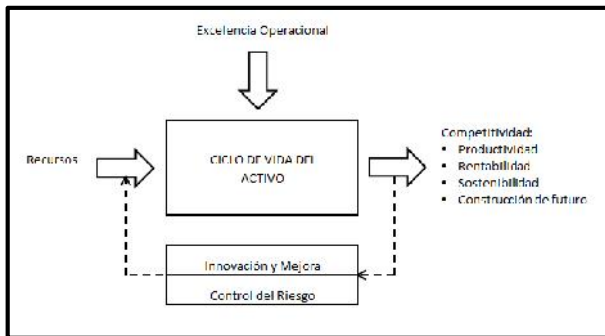


Fig. No 1. Conceptos de la Gestión de Activos.

Fuente: Elaboración Propia.

Todo esto implica una toma de decisiones y una ejecución basadas en un equilibrio óptimo entre costo, riesgo y rentabilidad frente a los requerimientos a corto, mediano y largo plazo.

La Gestión de Activos como Sistema

Tanto la Especificación pública Disponible PASS 55-2008 [2] como la ISO 55000 [3] dan evidencias de las consideraciones de la GA como sistema, pero se rescatan para los propósitos de este documento los siete principios clave y atributos que caracterizan a la GA como sistema expuestos en el primer documento señalado: Holístico, sistemático, sistémico, basado en riesgo, óptimo, sostenible e integrado.

Para lograrlo la organización debe construir sus capacidades normalmente asociadas a dos categorías macro: Política y Estrategia de GA y Estructura y Procesos de GA.

La primera normalmente comprende además la misión, visión, objetivos, metas, costos del ciclo de vida, estudios de factibilidad, la gestión y aseguramiento del riesgo (de las personas y los procesos) y los procesos de mejoramiento continuo, gestión de la calidad, gestión del cambio, gestión del desempeño, control, auditoría y benchmarking.

La segunda define la organización (diseño organizacional, definiciones de roles, transferencia de conocimiento y la gestión de contratos, subcontrataciones y outsourcing), el

recurso humano (gestión de competencias, entrenamiento y capacitación, liderazgo, coaching y manejo del cambio), y la infraestructura requerida (sistemas de información, CMMS/ERP/EAM, soporte de confiabilidad (PMO, RCM, RCA, RAM) y los diferentes procesos esenciales para desarrollar una GA efectiva.



Fig. No 2. Procesos más comunes de la Gestión de Activos físicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Stork Asset Management Consultancy brochure.

Implementación de un Sistema de Gestión de Activos (SGA)

Se debe recordar que, si bien las malas estrategias resultan en iniciativas de cambio fallidas, las buenas estrategias sin una ejecución e implementación adecuadas también conducen a los mismos resultados. Por esta razón, no es suficiente contar con una buena estrategia de GA si no se cuenta con los medios que hagan viable su ejecución e implementación.

Dado que la implementación de un modelo de Gestión de Activos es un proceso de reordenamiento, reescritura, adaptación y combinación de modelos organizacionales, procesos e iniciativas con las existentes en la organización, resulta conveniente estructurarlos dentro del Marco de Referencia del Sistema de GA a implementar.

En muchas compañías, muchos procesos, tareas y roles requeridos en el contexto de la GA ya están presentes en realidad o requieren

sólo de pequeños ajustes. Para integrar las diferentes funciones y procesos y hacer que se dirijan hacia la misma meta, es necesario diseñar y construir el Marco de Referencia que cubra desde la Estrategia, la Estructura y la Cultura todos los aspectos y facetas de la GA.

Este marco de referencia o estructura cubre todos los aspectos correspondientes a alcance, relación con la política, visión y misión de GA, objetivos y metas, interacciones con otros procesos del negocio, el proceso mismo de GA (dominios, actividades, entradas y salidas) y la organización de GA y debe desarrollarse en términos del modelo de negocio, considerando en su ejecución, los procedimientos operacionales e instructivos y las revisiones, auditorías y ciclo de mejora.

Pero no es desconocido que las implementaciones de Gestión de Activos también deben enfrentar innumerables presiones [4], [5] normalmente relacionadas con presupuestos operacionales reducidos, la necesidad de maximizar el retorno sobre los activos (ROA), reducir riesgos debido a fallas de activos críticos, presupuestos de capital reducidos (Limitación a la inversión en nuevos equipos), costos de materiales siempre en aumento, el envejecimiento de los activos, retiro de la fuerza de trabajo, cumplimiento de requerimientos regulatorios, así como el sostenimiento o mejora de los niveles de seguridad de las personas y los procesos, así como de calidad, entre otros.

Estrategia

Dentro de la turbulencia actual de los mercados, las organizaciones tienen entre sus metas sobrevivir, crecer o mantenerse. Allí debe definir hacia dónde dirigirse y cómo alcanzar los objetivos. El fin de la estrategia es la competitividad, en ser mejor en términos de mercado, que la competencia. Es por esta razón que la articulación de la Gestión de Activos con la razón de ser y los objetivos de la organización sea mandatoria.

Pero más allá de la alineación de la GA con la misión y la visión y su articulación con la planificación, queda el problema de la implementación, en principio porque esta no puede ser rígida, si se considera que el entorno continúa cambiando y su “aterrizamiento” en la estructura y la cultura presentes en la organización.

Organización

Es la estructura que le permite a la compañía llevar a cabo la estrategia, en este caso de GA de manera eficiente. Aunque va más allá de la definición de tareas y el diseño de un organigrama con responsabilidades y definiciones de autoridad.

Su estructura formal o esquema organizacional a su vez contiene una estructura social que relaciona de diversas formas a los individuos y caracteriza sus comportamientos. La meta ha de ser el ajuste periódico de esta estructura, buscando la mejor combinación de elementos que se traduzca en un mejor desempeño.

La estructura debe trabajar así, en armonía con las personas, los sistemas de información y de decisión, las tareas y el sistema de motivación.

Ya bien Chandler [6] definió en 1962 a la estructura como contingente, es decir “sigue a la estrategia”.

Cultura

Es el constructo que surge de las interrelaciones de los individuos a lo largo del tiempo, que le genera un carácter de relativa permanencia y es en ella donde nacen, crecen, se desarrollan, cambian y desaparecen los valores tanto individuales como organizacionales.

Es el aspecto menos tratado de la Gestión de Activos pero que resulta como se verá más adelante, un aspecto central en la determinación de sus propias barreras frente a la implementación de un sistema de GA y que una vez sean superadas, anima a las personas y

equipos de trabajo y dinamiza favorablemente a la organización.

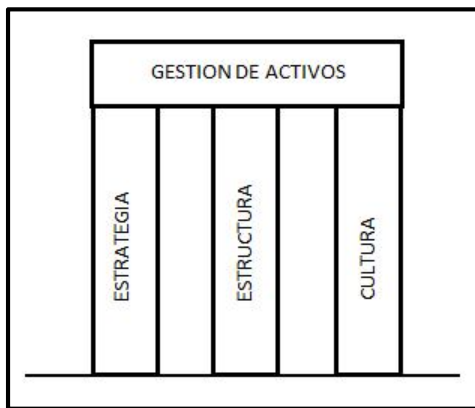


Fig. No 3. Pilares organizacionales de la Gestión de Activos.

Fuente: Elaboración Propia a partir de [1].

Barreras en la implementación de un Sistema de Gestión de Activos.

Se presentan las siguientes barreras a modo de lista por cada pilar, sin embargo, estas pueden contener aspectos que las ubiquen en más de uno, por lo que se han clasificado en el que se ha considerado más relevante en el SGA.

Barreras asociadas a Estrategia.

- Ausencia de un plan estratégico de la empresa.
- Falla en la realización del diagnóstico inicial. Para entender de donde se parte y definir el camino a seguir.
- Definición no adecuada de la estrategia o no alineada con los objetivos globales.
- Falla en la asignación de un presupuesto y de recursos para la implementación del SGA.
- Falta de alineación con las expectativas de los clientes, por problemas de integración y entendimiento entre áreas funcionales de la empresa.
- Sistema inadecuado para medir la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Fallas en la homologación de metodologías.
- Falta de un sistema de medición de desempeño de la organización y de indicadores.

- Objetivos que no son claros ¿por qué y para qué? se ha decidido implementar un SGA.
- Falta de conocimiento de la importancia de tener un SGA y sus beneficios desde el enfoque sistémico.
- Las evaluaciones de las estrategias no se ejecutan correctamente lo que impide realizar cambios de rumbo y desarrollar acciones correctivas ante desempeños no satisfactorios.
- Información no adecuada de las responsabilidades de la dirección.
- Falla en la transmisión de la responsabilidad individual de cada miembro de la organización y el impacto de su rol en los resultados globales.
- Comunicación no efectiva de la estrategia al personal de la organización.
- Utilización de las herramientas de apoyo como instrumentos de control más que un sistema de diálogo y comunicación.
- Falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Formación no adecuada del equipo de liderazgo del SGA.
- Prevalencia exclusiva del modelo de rentabilidad, basado sólo en la disminución de costos en la compañía. [*]
- Evidencias de fallas en el nivel de involucramiento y compromiso por parte de la dirección. [*]
- Fallas de liderazgo ante el reto de la implementación del SGA.
- Permanencia de procesos y actividades que no se complementan y/o no agregan valor.

Barreras asociadas a Organización.

- Ausencia de organigramas y funciones asociadas claras.
- Estructuras no acordes a los cambios requeridos.
- Ausencia de responsables. Poco ha de ocurrir si no hay alguien a cargo (una persona, un equipo de trabajo o un departamento).
- Designación de responsables sin la autoridad formal debida.

- Falta de dedicación y tiempo por parte del personal con conocimientos y responsabilidades.
- Debilidades en la formación del equipo de implementación del SGA.
- Formación inadecuada de los trabajadores involucrados.
- Fallas en los canales de comunicación y en la calidad y oportunidad de los mensajes.
- Problemas en la accesibilidad de los registros y documentos como limitaciones de acceso a discos compartidos y sistemas.
- Ausencia de herramientas informáticas que faciliten el control y la gestión.
- Ausencia de un sistema de soporte documental.
- Falta de conocimiento de los sistemas.
- Incapacidad estructural para administrar la información de diversas fuentes para conectarla con una toma de decisiones más efectiva y oportuna. [*]
- Permanencia de procesos y actividades con potencial de simplificarse o eliminarse.
- Ausencia de un control integrado de gestión que soporte todo el SGA.
- Procedimientos elaborados con problemas de calidad técnica y/o administrativa.
- Formatos no adecuados para registrar la información.
- Asignación pobre o falta de recursos (tiempo, materiales, personal, información...).
- Debilidades en el proceso de revisión periódica y mejora de los procedimientos, procesos y actividades.

Barreras asociadas a Cultura.

- Mentalidad de que es imposible cambiar las cosas.
- Falla en el cambio mental requerido para enfrentar las actividades basadas en riesgos.
- Resistencia al cambio (pasiva o activa) en varios niveles de la organización. [*]
- Problemas de adaptación y manejo de las herramientas de gestión.
- Consideración de la información como un activo de poco valor.

- Poca valoración de los procedimientos como una herramienta de construcción y conservación del conocimiento de la organización y como mecanismo de aprendizaje.
- Fallas sistemáticas en la identificación de las expectativas de los trabajadores.
- Fallas metodológicas en la gestión del cambio organizacional que implica el desarrollo e implementación de un SGA.
- Ausencia de seguimiento periódico al proyecto.
- Desinterés reflejado con la excusa de “no tener tiempo”.
- Actuaciones sistemáticas del modelo de producción por encima de la seguridad, calidad, salud y medio ambiente.
- Resistencia de parte de la Dirección a que su personal participe activamente del proyecto.
- Poca importancia dada a la medición de los procesos.
- Imposición de acciones en lugar de motivar al personal.
- Actitudes y comportamientos inadecuados de los líderes de la implementación frente a los trabajadores.
- Presencia de facciones que bloquean la participación de los colaboradores.
- Administración que no permite identificar ni corregir o prevenir errores.
- Motivación centrada en lograr una certificación más allá de lograr mejoras en los procesos.

[*] En orden de importancia, los retos más grandes que se enfrenta hoy la GA son el cambio cultural requerido en la organización (Pilar Cultura), el hecho de sea vista como un costo por la alta gerencia, y las dificultades para conseguir el empoderamiento y compromiso del equipo ejecutivo (Pilar Estrategia) y el reto de administrar y gestionar la cantidad, complejidad y calidad de la información para mejorar los procesos de toma de decisiones (Pilar Estructura).

En la administración moderna se atribuye a Peter Drucker la frase que dice “la cultura se come a la estrategia en el desayuno” [7]. Lo que implica un gran reto si se considera el vencer la inercia cultural como el aspecto menos tratado en la implementación de un SGA, pero no por ello menos importante.

El cambio cultural implica cambios en los hábitos y rutinas, atraer aceptación o tolerancia al cambio, superar los temores asociados a un impacto económico negativo o en los ingresos, temores a un futuro oscuro o incierto, temores a perder algo realmente valioso y la propensión a procesar la información de manera selectiva.

Esto significa trabajos a nivel individual y organizacional desde las creencias individuales, hasta los factores interconectados como la percepción de estabilidad, el manejo del control, la rutina, las formas de trabajo, la comunicación, la inercia de los grupos, las formas existentes de conducta o comportamiento y las percepciones de amenazas al poder, los recursos o la experiencia. En resumen, un acercamiento y comprensión de las realidades en el piso de operación.

Por otra parte, existen diversidad de estudios y casos que demuestran que la GA puede ser gestionada como un proyecto de inversión, con su generación de valor, rentabilidad y retorno esperado. Información, conocimiento y experiencias que deben ser compartidas por el equipo de dirección y en general por todos los trabajadores de la compañía.

Las dificultades del equipo directivo para demostrar empoderamiento y compromiso, los pone como barreras para el cambio que son diferentes para cada nivel.

No pocas veces los gerentes de primera línea se resisten a los cambios porque temen por su posición luego de la implementación de estos; por otra parte, pueden sentirse distanciados si estos no afectan de alguna manera su cotidianidad o la operación de rutina.

Por su parte los gerentes de nivel medio que deben desempeñar un papel fundamental en las iniciativas de gestión del cambio, porque son el puente para comunicar los cambios a la fuerza laboral y sobre el desempeño de las iniciativas al personal directivo superior, a menudo se resisten por la mentalidad de inercia y status quo que los hace ajenos a las nuevas realidades de cambio debido a los beneficios tangibles e intangibles que esto les reporta.

También la alta gerencia tiende a resistirse al cambio porque sienten que deben proteger un territorio que consideran personal, o con ocasión de su personalidad, no son ajenos a choques de egos y de ejercicio del poder. Tienden a oponerse a los cambios cuando la facción rival lo inicia o por el denominado problema de agencia (enfrentamiento del aumento de valor vs maximización de la utilidad) que a veces los hace actuar en vía contraria a los intereses de los accionistas.

Aquí una conversación de alto nivel sobre cuál será su rol en los escenarios previo y posterior al cambio, donde se vean a sí mismos partícipes de la visión futura, con sus roles y responsabilidades, les puede hacer jugar un papel clave en la gestión del cambio y así llegar a participar más como aliados que como resistencia.

Frente a la problemática de mejorar los procesos de toma de decisiones, gestionando la cantidad, calidad y complejidad de la información, la recomendación siempre debe ir en la línea de la simplificación y cómo es posible hacerlo de manera más sencilla agregando valor y eliminando lo innecesario, generando flexibilidad y efectividad.

Gestión del Riesgo.

Este modelo debe establecerse para la organización como un estándar normal y regular de trabajo. Por ello la implementación del sistema de Gestión de Activos no escapa de su alcance y se convierte en uno de los

cimientos del proceso de retroalimentación del mismo.

La priorización de los peligros en el proceso de implementación del SGS dada su importancia, probabilidad e impacto debe contribuir a establecer las medidas de prevención, control, mitigación y/o eliminación, revisando el cambio generado en la calificación final del riesgo y realimentando el proceso hasta disminuirla a los niveles establecidos como aceptables.

Gestión del Cambio

Se considera que un grado leve de resistencia al cambio es positivo, ya que proporciona una gran estabilidad conductual y predictibilidad. También genera una influencia favorable en la toma de decisiones y la evaluación de alternativas estratégicas de manera crítica, pero, por otro lado, la resistencia al cambio obstaculiza el progreso del trabajo debido al caos innecesario que normalmente genera.

El cambio es parte integral del desarrollo de una organización que requiere un esfuerzo total e integrado de todos los niveles de la organización. Ahora más que nunca resulta crítico que las organizaciones desarrollen sus capacidades de adaptación y se redireccionen hacia sus ventajas competitivas. Los enfoques para abordarlo, incluyen una combinación de tácticas de presión, coordinación y cooperación, más que de competencia.

Hacer a los gerentes como conductores e iniciadores del cambio, a menudo es la mejor manera de asegurar su aceptación. Igual resultado se obtiene al darles un papel principal en la implementación para asegurar su participación.

Los altos directivos son altamente capaces, motivados y ambiciosos. Al convertirlos en protagonistas del proceso de cambio, sus capacidades innatas pueden aprovecharse en beneficio de la organización. Se requiere de una asociación cercana y permanente para lograr los resultados deseados.

Liderazgo Transformacional

Constituye una pieza fundamental en la implementación de cambios; este requiere en esencia de dos elementos fundamentales, la sensibilidad hacia las personas y la sensibilidad a los objetivos de la organización, uniendo en un balance el sentido de lo humano al sentido de las responsabilidades organizacionales.

Los agentes de cambio deben así lograr articular la visión y las metas con los valores, actitudes y comportamientos individuales y dinámicas grupales que resultan necesarios para afrontar exitosamente cualquier iniciativa.

Lecciones Aprendidas

En mayor o menor grado los problemas tienden a repetirse en las organizaciones, sus soluciones también, con ligeras variantes.

Si el equipo de dirección no queda comprometido e involucrado. Los resultados no se van a lograr.

Implementar de manera saludable un sistema de GA demuestra que el negocio se puede gestionar con eficacia y responsabilidad. Esto genera confianza para los diversos públicos (interesados).

La mejor manera de lograr que los gerentes de todos los niveles estén interesados en las iniciativas de cambio es involucrándolos y buscando que acepten y “compren” el proceso de gestión del cambio.

Los gerentes de niveles superiores se adhieren al cambio desde una perspectiva estratégica cuando el punto central es el desempeño y se sienten parte de él.

Resulta más fácil para los gerentes en el nivel medio y de primera línea llegar a ver el valor inherente al cambio y, por lo tanto, incorporarse a él.

Considerar alternativas incluyentes porque generan una sensación de apropiación con

frutos asociados a mejores aportes y retroalimentación.

Identificar los agentes de cambio dentro de la organización tanto actuales como potenciales.

Se puede aprender a motivar e inspirar a otros a seguir el cambio.

Las iniciativas de cambio pueden ser gestionadas mediante nuevas formas de pensar en la organización.

Todos los obstáculos se pueden superar.

Beneficios y Valor Agregado.

Tras lograr una buena implementación, es necesario continuar con el ciclo de mejora y continuar con los procesos de medición, revisión y retroalimentación del mismo. Esto conduce a: Generar mayor capacidad competitiva del negocio, principalmente asociada a resultados financieros, eficiencia en las actividades, incremento de la productividad y al mayor control de pérdidas en los procesos.

Mayor motivación y bienestar de los empleados cuando es posible mostrar y demostrar los resultados de la participación armonizada de los diferentes equipos de trabajo.

Conclusiones.

No es suficiente contar con una buena estrategia de GA si no se cuenta con los medios que le den viabilidad a su ejecución e implementación.

La creación de una cultura organizacional orientada al cambio y la promoción de agentes de cambio van de la mano de la implementación de un SGA. Esto debe incorporarse en el ADN de la organización para que el cambio se convierta en una constante en la forma en que la empresa hace la gestión de sus activos.

La implementación de un SGA requiere de un fuerte compromiso e involucramiento por parte

de la alta gerencia, la planificación adecuada, un enfoque integrado, un liderazgo fuerte y estable, una comunicación efectiva y abierta de los agentes de cambio para sensibilizar a la organización, la participación completa de todos los interesados y estar más al tanto de las realidades del negocio.

Bibliografía

- [1] Sallenave, Jean Paul, La gerencia Integral. Editorial Norma, 1997.
- [2] Pass 55-1: 2008 Asset Management. Part 1: Specification for the optimized management of physical assets. IAM.
- [3] Asset management. BS ISO 55000:2014
- [4] Enterprise Asset Management. Maximizing Return on Assets and Emerging Trends. Aberdeen Group. June 2008.
- [5] Asset Management. Building the Business Case for the Executive. Aberdeen Group. December 2012.
- [6] Chandler, Alfred. Strategy and Structure. MIT, 1962.
- [7] Coffman, Curt et al, Culture eats Strategy for lunch, 2013.

Referencias

Asset Optimisation. Stork Asset Management Consultancy brochure.

Whitepaper. A field proven vision on asset management. Asset Management in Industrial environments. Stork Technical Services. 2013.

<https://blogbvelearning.wordpress.com/2012/10/08/31-obstaculos-en-la-implantacion-de-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad-iso-9001/>

http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=537:sistemas-de-gestion2&catid=307&Itemid=844

<http://www.managementstudyguide.com/change-management.htm>

Néstor Enrique Niño Herrera.

Ingeniero Mecánico Cum Laude Universidad Industrial de Santander (Col), MBA, Especialista en Finanzas y Marketing Estratégico Universidad del Valle (Col). Certificado como CMQ/OE (ASQ), CPMM y CPE (AFE), CMRP (SMRP) y Vibration Analyst Category IV y Consultor Internacional del Vibration Institute. Ha desarrollado diversas labores sobre gestión de activos, mantenimiento, ingeniería, proyectos y manufactura durante más de veintitrés años en empresas industriales multinacionales en los sectores de petróleo & gas, pulpa & papel, eléctrico, químico y farmacéutico. Es ponente regular en diversos Congresos Internacionales de Mantenimiento y Gestión de Activos. Actualmente se desempeña como Consultor Independiente.

Autor:

Ing. Néstor Enrique Niño Herrera.

Teléfono: a. Residencia 092-5557709

b. Oficina 314-8968729

c. Celular 314-8858023

Dirección: a. Residencia Calle 20 No 154-34 C12 Peyares I LaViga-Pance Cali-Valle del Cauca.

b. Oficina Cra 64B No 14-24 C77. Cali-Valle del Cauca.

c. E. mail nenh@yahoo.com ; nestnino@gmail.com

d. País Colombia.