

## IMPLANTACIÓN DEL TPM: REFLEXIONES PARA LA ACTUACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

*Nota publicada originalmente por Humberto Álvarez Laverde - 2002*

*Revisada en Junio - 2014*

Para implantar el TPM es necesario tener en cuenta factores directivos y culturales para poder transformar eficazmente la empresa, hacia una nueva organización altamente productiva y competitiva. Hoy en día, los centros productivos se están transformando en verdaderos recursos competitivos, pero más allá de emplear tecnología como factor clave para competir, las fábricas se están convirtiendo en verdaderos centros de aprendizaje, donde el elemento diferencial es el desarrollo del talento humano y la forma como las industrias están siendo lideradas y dirigidas. Un gran trabajo de planificación espera a los directivos que están iniciando el desarrollo de las actividades TPM. En este plan, se deben considerar los progresos en la forma como se van a desarrollar las competencias del personal operativo y directivo, como también, la mejora de la capacidad productiva de las instalaciones.

Los directivos industriales experimentados son enfáticos al declarar que es mucho más fácil desarrollar un Plan Maestro sólido que hacer que el TPM “suceda”. En palabras de un directivo que lidera una fábrica del sector del automóvil, “ha sido fácil decidir hacia donde queríamos ir. La parte difícil es lograr que la organización actúe de acuerdo a las nuevas prioridades establecidas para el TPM”. Otro directivo comentaba “el solo hecho que la dirección en el *kickoff* o lanzamiento oficial del TPM en la empresa haya anunciado la necesidad urgente de implantarlo, no significa que los integrantes de la empresa estén de acuerdo con el TPM. Algunos pueden ser escépticos por diferentes motivos, el motivo más frecuente es quizás el desconocimiento de lo que implica TPM para su trabajo y potencial peligro de la “seguridad” de los sistemas tradicionales de trabajo poco cuestionados hasta ahora. Los intereses creados, la inercia, las practicas organizativas arraigadas y modelos de dirección obsoletos, numerosas veces no encajan cuando los directivos deciden una nueva estrategia como el TPM e inician el trabajo de ponerla en práctica, en especial cuando sólo unas pocas personas se han involucrado en su diseño.

Para la puesta marcha del Plan Maestro se requiere de un liderazgo experto para vencer los focos de duda y desacuerdo, crear un consenso sobre cómo proceder, lograr el compromiso y cooperación, e integrar todos las partes que deben actuar para el

desarrollo de los diferentes pilares TPM. Existe una creencia que para iniciar el TPM se debe preparar la planta para la limpieza y eliminación de pérdidas en los equipos y procesos; sin embargo, se desconoce o no se da el suficiente valor a las acciones requeridas para la transformación de la cultura y de los sistemas de dirección existentes en la empresa para lograr alcanzar una actuación sobresaliente característica de un nuevo modelo de productividad general de la empresa.

Implantar TPM exige tener claro que la empresa se debe orientar hacia un nuevo pensamiento de la necesidad de mejora de todas sus acciones y en especial, tener claro que para lograrlo, es necesario contar con el compromiso de todas las personas de la organización. Un proyecto eficaz TPM implica mover a toda la organización hacia un nuevo concepto de productividad. Esta es la tarea más exigente de los líderes de una empresa que ha decidido poner en marcha el TPM.

Una de las claves para la puesta en marcha del TPM en forma exitosa es que la dirección comunique el motivo del cambio estratégico que se inicia en los centros productivos, con tanta claridad y en una forma que logre el interés en un principio y un compromiso total en todos los niveles para llevar a cabo esta estrategia. Se debe crear el suficiente entusiasmo para lograr que la puesta en práctica del TPM sea una verdadera cruzada contra todo lo que sea despilfarro en la organización. Sin embargo, no existe o es imposible contar con un menú de trayectorias para implantar con éxito la estrategia TPM en compañías occidentales.

Los pasos sugeridos por el JIPM se deben tomar como pautas concretas para abordar el trabajo. La implantación del TPM en empresas con carácter latino es la menos estudiada; la mejor evidencia de lo que se debe hacer o no se debe hacer proviene de las experiencias reportadas y de las lecciones aprendidas por los directivos y de las compañías. A continuación no pretendo presentar una lista de verificación, sino resumir algunos de los puntos que se deben tener en cuenta en la reflexión para el inicio de una estrategia como TPM.

### **1. Diseñar una organización con los componentes, capacidades y recursos para llevar a cabo la estrategia.**

Empresas ganadoras del Premio PM como Unilever, Milliken y otras, emplean una estructura simple y muy eficaz para el desarrollo del TPM. El equipo directivo de un centro productivo forma el comité TPM. Cada directivo o pequeños grupos de directivos

constituyen el equipo líder de cada pilar TPM. El objetivo consiste en involucrar a todos los directivos en la dirección de las acciones TPM. La coordinación de estos equipos la realiza la dirección superior del centro productivo. El segundo elemento organizativo es la coordinación, que en algunas empresas ganadoras del Premio PM lo definen como secretaría TPM o facilitador TPM. No es aconsejable asignar el proyecto a una sola persona de la empresa, especialmente con la interpretación de “responsable”. Esta figura de diseño organizativo es deficiente y puede conducir a dificultades en la realización de la estrategia TPM. Una tercera figura organizativa son los equipos de trabajo a nivel operativo. Estos equipos son los responsables de ejecutar numerosas acciones TPM. Pero desde el punto de vista organizacional, uno de los trabajos más significativos e importantes para la introducción del TPM es la vitalización de la dirección media o mandos intermedios. De ellos dependerá significativamente el buen funcionamiento de las actividades TPM y los resultados que se esperan de este.

## **2. Asignar presupuestos para el desarrollo de la estrategia TPM.**

Implantar TPM implica realizar acciones que requieren inversiones. Es posible que la más significativa está relacionada con la recuperación del deterioro acumulado de los equipos de las instalaciones industriales. Si se pretende mejorar el nivel de productividad de una planta, es necesario mejorar la gestión de los equipos, mejorar el mantenimiento preventivo y esto exige inversiones que se recuperarán posteriormente con los mejores niveles de productividad y utilización de los equipos. Otro factor es la formación técnica de los niveles operativos y de los profesionales de mantenimiento.

## **3. Establecer políticas y procedimientos que respalden la implantación del TPM.**

Las acciones TPM requieren de un sistema de gestión que estimule la mejora continua y la responsabilidad de los integrantes de la organización por los procesos productivos. Es necesario establecer las “reglas del juego” como objetivos específicos de mejora de la Efectividad Global de Procesos (OEE), índices de gestión, sistemas de control de las rutinas y todo aquello que ayude a mejorar el management de las operaciones industriales.

## **4. El modelo de control es fundamental.**

Es necesario implicar a toda la organización en las acciones de “auto control”; un buen diseño de sistemas de control de una estrategia TPM debe contemplar la utilización de mecanismos de gestión visual, auditorias de progreso por etapa en cada uno de los pilares

y la aplicación permanente del Ciclo CAPDo como principio de las acciones de mejora permanente. El desarrollo de una nueva gestión de “piso” (Shopfloor management), fundamentada en la capacidad del personal operativo para controlar las medidas clave de los procesos, ayudará a evitar pérdidas económicas y fortalecerá el desarrollo de un clima laboral destacado.

**5. Desarrollar sistemas de comunicación eficaces que permitan que el personal de la compañía pueda realizar su trabajo “alineado” a los objetivos de la empresa.**

El TPM en igual forma como el Control Total de Calidad (TQC) se apoya en modelos de comunicación informales como encuentros, conversaciones para la acción, jornadas internas, comunicación visual y sesiones de diálogo entre otros, como medios para mantener el entusiasmo de los trabajadores con los objetivos establecidos. Un buen ejemplo son las reuniones de trabajadores en las entregas de turnos en una fábrica para comentar logros, dificultades, temas pendientes, planes de trabajo y otras acciones relacionadas con su propio desarrollo personal. El personal de la empresa debe comprender que hoy la comunicación, es algo más que transferir información a un receptor. Hoy la comunicación tiene que ver con estimular la acción a través del diálogo y conversaciones. Por este motivo, las sesiones de conversación frente a los tableros de gestión visual habituales en el trabajo de TPM, son más importantes que la preparación y publicación de documentos en estos tableros, ya que la sola publicación no necesariamente implica acción y logro de mejores resultados de negocio.

**6. Cerrar el ciclo de gestión con la evaluación del desempeño, reconocimiento y programas de motivación.**

Es necesario reconocer los logros, siguiendo los mecanismos actuales o nuevos diseñados específicamente para el TPM. Una buena ejecución de las acciones TPM deben tener un reconocimiento por parte de la dirección y todos los integrantes de la empresa deben tener oportunidad de recibirlo. El reconocimiento debe ser oportuno y deben estar claros los comportamientos que se pretenden destacar con el reconocimiento. Además, el reconocimiento debe ser utilizado como un instrumento de aprendizaje para los empleados de la empresa.

**7. Crear un ambiente de trabajo participativo y de capacidad para resolver problemas en forma autónoma.**

Una cultura de “creer en la capacidad del trabajador” ayudará a introducir acciones autónomas presentes en el TPM como en el Mantenimiento Autónomo. Esto exige que la dirección promueva la formación permanente del trabajador y la asignación gradual de responsabilidades mayores. Los directivos deben aumentar su capacidad de asumir riesgos controlados, ya que la urgencia de controlar por sí mismo todas las acciones, ya sea por desconfianza o estilo de gestión, imposibilita el desarrollo de nuevas capacidades latentes en el trabajador. Otro aspecto a tener en cuenta en los factores culturales es la necesidad de ir eliminando progresivamente la interpretación existente en las empresas sobre la división del trabajo entre mantenimiento y producción. El viejo principio “yo opero y tu reparas” es necesario erradicarlo de una vez por todas de las empresas industriales. El trabajo de alta cooperación, los principios de ayudar a desarrollar a otros y el trabajo estandarizado, son variantes nuevas que deben sustituir la vieja creencia de la separación funcional del trabajo de mejora de las instalaciones.

#### **8. Ejercer liderazgo para impulsar la puesta en práctica.**

La frecuente comunicación personal de los líderes con los integrantes de los pequeños equipos de trabajo desarrollados dentro de TPM , la energía permanente de valorar avances, las señales coherentes que se envían a los niveles operativos, son fundamentales para mantener el entusiasmo en las personas. Es necesario comprender la existencia de la estrategia dual un directivo: esto es: debe dirigir o lograr los objetivos de la empresa y además en forma simultánea, debe liderar o transformar la empresa como parte del trabajo cotidiano. Existen numerosos directivos que logran resultados cada año, sin embargo, no logran renovar la forma como hacen su trabajo, esto es, “hacen más de lo mismo”. Para el éxito del TPM se requiere una alta dosis de aplicación de esta estrategia dual de líder y directivo.

*Publicado originalmente en enero de 2002. Revisado en junio de 2014. “TPM: Liderando la revolución de la productividad en la fábrica”.*

*Humberto Álvarez Laverde.*

*Director del portal [www.ceroaverias.com](http://www.ceroaverias.com)*