



IMPLANTAR TPM: REFLEXIONES PARA LA ACCIÓN

Para implantar el TPM en una organización no japonesa, no es suficiente seguir los 12 pasos sugeridos por el Instituto Japonés de Mantenimiento de Plantas (JIPM). Es necesario tener en cuenta varios factores organizativos, que pueden incidir en el éxito de su implantación y en la transformación efectiva de la empresa hacia una nueva cultura de la productividad. El TPM es un proceso que puede ayudar a lograr los objetivos estratégicos de las áreas industriales de una empresa. Sin embargo, su desarrollo requiere una fuerte combinación de acciones técnicas y humanas. El TPM no puede ser visto como un programa que desarrolla un área funcional ya sea producción, calidad o mantenimiento. Es un proceso que involucra a toda la organización. En este documento analizaremos algunos puntos que se deben tener en cuenta durante la formulación y puesta en marcha de un Plan Maestro TPM.

Para implantar TPM en una organización, se requiere de un plan de actuación bien elaborado. Sin embargo, los directivos experimentados en TPM son enfáticos al declarar que es mucho más fácil desarrollar un Plan Maestro sólido, que hacer que este realmente "suceda". Veamos algunas palabras de un directivo que lidera una fábrica del sector del automóvil al respecto: "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 nos comentó: "el solo hecho que la dirección superior, haya anunciado durante el lanzamiento oficial del TPM en la empresa, 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, la causa más frecuente es quizás el desconocimiento de lo que implica TPM para su trabajo y el potencial peligro de la *seguridad* de los sistemas tradicionales de trabajo, poco cuestionados hasta ahora. Los intereses creados, la inercia y las prácticas organizativas arraigadas no encajan frecuentemente, cuando los directivos deciden implantar una nueva estrategia como el TPM.

Para implantar el Plan Maestro TPM se requiere de un liderazgo experto para vencer los focos de duda y desacuerdos, 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 al 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 suficiente valor a las acciones requeridas para la transformación de la cultura de empresa y de los sistemas de dirección existentes en la organización, para lograr alcanzar una actuación elevada y sobresaliente.

Implantar TPM exige tener claro que la empresa se debe orientar hacia un nuevo pensamiento; este es la necesidad de mejorar todas sus acciones y en especial, tener claro que para lograr su desarrollo, 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 del inicio con éxito del TPM en una empresa es la comunicación de la dirección superior sobre el propósito de implantar en la empresa el TPM. Informar a los trabajadores sobre la necesidad del cambio estratégico que se inicia, con tanta claridad y en una forma que logre el interés de todos desde el principio, es un paso importante. Se debe crear suficiente entusiasmo, para lograr que el inicio del TPM, sea una verdadera cruzada contra todo aquello que significa despilfarro en la organización. Sin embargo, no existen o no es posible contar con un menú de trayectorias *modelo* para implantar con éxito la estrategia TPM. Los pasos sugeridos por el JIPM para implantar TPM, deben ser tomados como pautas para abordar el trabajo, pero se deben tener en cuenta, las diferencias culturales existentes en relación con la situación de la empresa española. 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 de compañías. A continuación, no se pretende presentar una lista de verificación, sino resumir algunos de los puntos identificados y que se deben tener en cuenta para el inicio del TPM.

(continua)

Seminario

Seis Sigma en Mantenimiento

Cómo reducir radicalmente averías y fallos en equipos
industriales, aplicando los procesos y técnicas de
mejora *Six Sigma*

Barcelona, Septiembre 22

Madrid, Septiembre 26

Información: ceroaverias@ceroaverias.com

1) Diseñar una organización con los componentes, capacidades y recursos necesarios 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 una fábrica forma un comité TPM. En este comité, se crean pequeños grupos de directivos. Cada uno de estos subgrupos asume el liderazgo de un pilar TPM. El objetivo es el de involucrar a todos los directivos en la dirección y ejecución de las acciones TPM. La coordinación de estos equipos la realiza la dirección superior del centro productivo. El segundo elemento organizativo es la coordinación. En algunas empresas ganadoras del Premio PM a esta función la denominan *secretaría TPM* o *Coordinación TPM*. No es aconsejable asignar el proyecto de desarrollo del TPM a una sola persona de la empresa, especialmente con la interpretación de *responsable*. Toda la organización se debe integrar en el liderazgo y desarrollo del TPM. Pero puede existir la figura del facilitador que apoya y resuelve los asuntos logísticos del proyecto. Una tercera figura organizativa son los equipos de trabajo a nivel operativo. Estos equipos son los responsables de ejecutar numerosas acciones TPM.

2) Asignar presupuestos para el desarrollo de la estrategia TPM. Implantar TPM implica realizar acciones que requieren inversiones. Es posible que la más significativa sea la de recuperar el deterioro acumulado de los equipos. Si se pretende mejorar el nivel de productividad de una planta, es necesario mejorar la gestión de los equipos y mejorar el sistema de mantenimiento preventivo. Esto exige inversiones que se recuperarán con los beneficios de niveles superiores de productividad y una mayor utilización de los equipos. Otro factor crítico para el éxito del proyecto, es la formación técnica de los niveles operativos y la mejora de la capacidad de gestión de los mandos medios y encargados.

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 trabajadores hacia los equipos e instalaciones. Es necesario establecer las "reglas del juego" en forma clara y fáciles de entender. Un buen índice de gestión utilizado para este propósito es la Efectividad Global de Equipos, más conocido como OEE. Este índice permite medir si el TPM avanza adecuadamente, es muy sencillo de entender y simple de calcular si se dispone de la información y datos.

4) El modelo de control es fundamental. Es necesario implicar a toda la organización en las acciones de *autocontrol*. Un buen diseño de sistemas de control de las acciones TPM, debe ser contemplado por los líderes del proyecto. La utilización de mecanismos de gestión visual, auditorias de progreso por etapa en cada uno de los pilares y la aplicación permanente del Ciclo Deming (PDCA), son instrumentos frecuentemente utilizados en la gestión TPM.

5) Desarrollar sistemas de comunicación eficaces, para que el personal de la compañía pueda realizar su trabajo *alineado* a los objetivos de la empresa. El TPM en igual forma que el TQC, se apoya en modelos de comunicación informales como encuentros, jornadas internas y comunicación visual, como medios para mantener el entusiasmo de los trabajadores con los objetivos

establecidos. Un buen ejemplo son las reuniones de trabajadores en los *empalmes* de turnos en una fábrica, para comentar logros, planes de trabajo y problemas rutinarios.

6) Cerrar el ciclo de gestión con la evaluación del desempeño, reconocimiento y programas de motivación. Una buena ejecución de las acciones TPM deben tener un reconocimiento por parte de la dirección y de todos los integrantes de la empresa. Numerosas empresas emplean tableros de anuncios donde se comunican los logros, alcances y retos de cada pequeño grupo.

7) Crear un ambiente de trabajo participativo y de alta capacidad para resolver problemas en forma autónoma. Una cultura de *creer en la capacidad del trabajador*, ayudará a introducir acciones autónomas y de responsabilidad individual. Por este motivo, el TPM promueve el *trabajo individual de alta colaboración grupal*. Esta forma de trabajo exige de la dirección, la promoción permanente de la formación del trabajador y la asignación gradual de responsabilidades mayores. El directivo debe mejorar su capacidad de asumir riesgos controlados, ya que la urgencia de controlar 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 eliminar progresivamente la división del trabajo existente, entre mantenimiento y producción.

8) Ejercer liderazgo para impulsar la puesta en práctica. Una continua comunicación personal de los líderes con los integrantes de los equipos ayuda al desarrollo del proyecto. El interés permanente de valorar avances, son *señales* valiosas con las que el directivo muestra su respaldo, compromiso y la importancia del TPM para la empresa.

Por: Humberto Alvarez Laverde. MBA por el IESE, Graduado en Dirección Avanzada en el Instituto Asia Bunka Kaikan de Tokio. Director del portal ceroaverias.com.

Formación Avanzada TPM

Próximos programas

Programa para Coordinadores TPM (Nivel II)
Barcelona. Octubre 1, 2 y 3

Mantenimiento Autónomo para Líderes
Madrid. Octubre 13 y 14
Bilbao. Noviembre 10 y 11

Para mayor información visite:

www.ceroaverias.com

Todo sobre TPM y mejora de la productividad