
PASOS INICIALES EN EL DESARROLLO DEL TPM

Por: Humberto Alvarez Laverde

Papel de Management TPM

Advanced Productive Solutions, S.L.

Barcelona, España. 2003

Pasos iniciales para el desarrollo del TPM

Por: Humberto Alvarez Laverde

Resumen

Uno de los errores habituales en la fase de inicio del TPM consiste en asignarle a un directivo la responsabilidad de implantar TPM. Debido al desconocimiento de los directivos superiores sobre los procesos fundamentales TPM, se opta por esta alternativa, creyendo que el “responsable TPM” se encargará de todas las actividades, como se hace en otro tipo de proyectos. En este documento se estudian posibilidades, para dar los primeros pasos en la puesta en marcha del TPM.

Análisis

Los directivos responsables deben tener claro, como primer punto, que el TPM es un proyecto que afecta a toda la organización. No debe ser visto como un programa más de la función de mantenimiento, o un plan para asignar responsabilidades de mantenimiento a los operarios. El TPM es un proceso de mejora de la productividad de todo el negocio de ahí su nombre de “total”.

Como proyecto global del negocio (Company-Wide TPM), el TPM involucra a todas las áreas funcionales en la dirección del proceso TPM. La figura organizativa más utilizada por las empresas que han ganado el Premio PM (otorgado por el Instituto Japonés de Mantenimiento de Plantas - JIPM) para dirigir el proceso, es el Comité TPM de la empresa. Esta es la figura máxima para el liderazgo del TPM en una organización. Este comité está constituido por el equipo de directivos superiores de la compañía. Dentro de este equipo, se crean subcomités (normalmente ocho – uno para cada pilar TPM) que se responsabilizan por el proceso de implantación y seguimiento de cada uno de los pilares o procesos fundamentales TPM:

- ❑ Mejoras Enfocadas,
- ❑ Mantenimiento Autónomo,
- ❑ Mantenimiento Planificado,
- ❑ Liderazgo y formación,
- ❑ Mantenimiento de Calidad,
- ❑ Prevención del Mantenimiento,
- ❑ Seguridad, higiene y medio ambiente,
- ❑ Mantenimiento en Áreas Administrativas

Humberto Alvarez Laverde

Ingeniero Industrial Superior, MBA por el IESE, Universidad de Navarra. Recibió formación avanzada en Dirección Industrial en el Instituto Asia Bunka Kaikan de Tokio. Trabajó como becario en varias factorías en Japón. Formado en tecnologías de mantenimiento en la Comisión Internacional de Energía de Naciones Unidas. directivo y consultor industrial en varias corporaciones. Director de ceroaverias.com y areatpm.com.

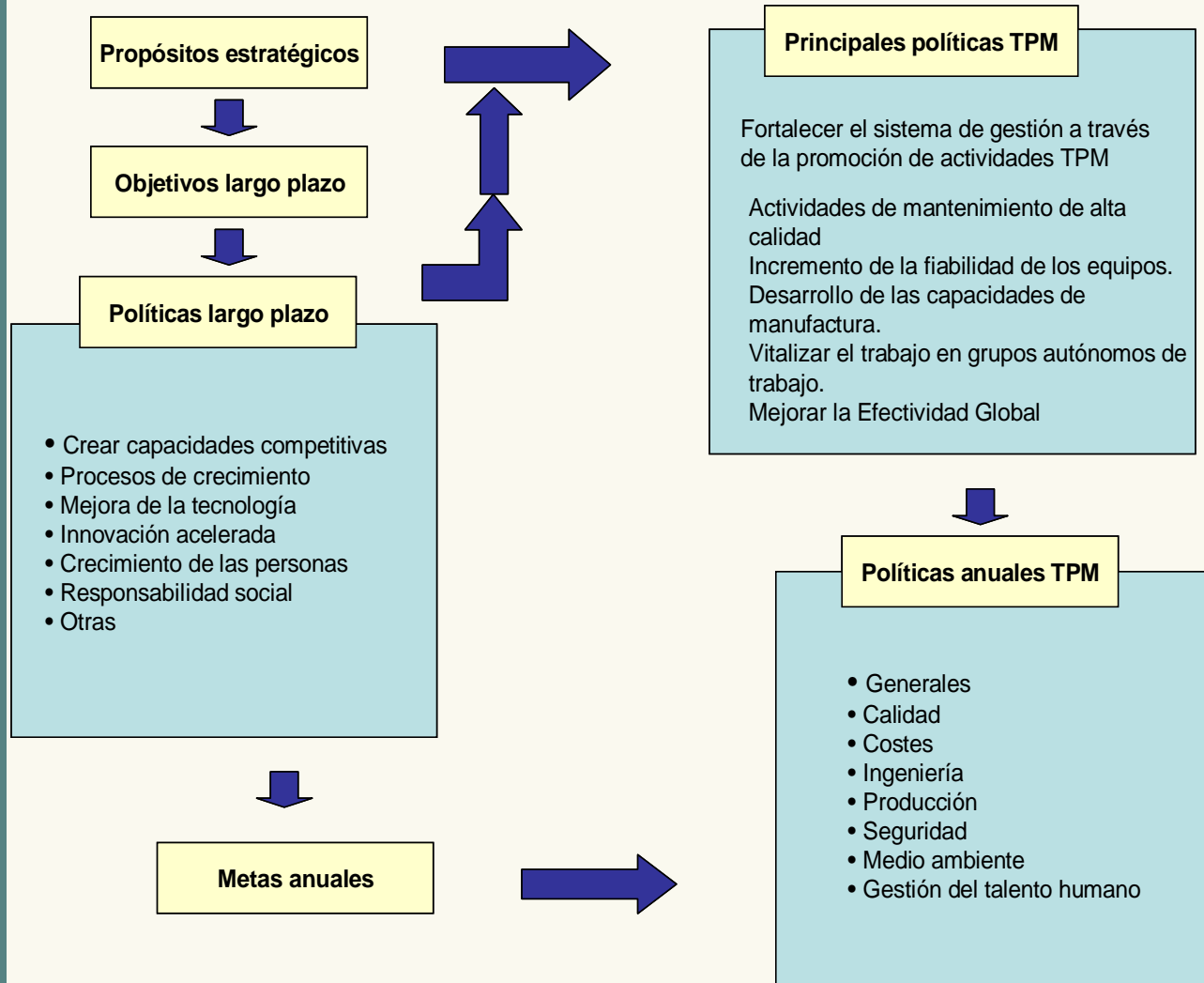
Cada subcomité prepara el “Plan Maestro” para cada pilar, y estos son integrados en uno solo plan de desarrollo para toda la empresa.

Una segunda figura organizacional utilizada para la gestión del TPM es la del Coordinador o Facilitador. El coordinador no es la “responsable” de implantar TPM. Es la figura utilizada para apoyar logísticamente el proceso de implantación de cada pilar, mantener la unidad de criterios en todas las áreas del negocio, aprovechar sinergias, gestionar las relaciones con los formadores y consultores, apoyar el trabajo de “campo” que se realiza (gestión de los minutos diarios TPM, diseño y suministro de los tableros de gestión visual, suministro de tarjetas de mantenimiento autónomo, auditorias para cada paso en cada pilar) y otras numerosas actividades de apoyo.

En la etapa “cero” para una empresa que no se conoce el funcionamiento del TPM, es frecuente que la dirección de la empresa asigne el trabajo de exploración a un equipo reducido de directivos. Este trabajo asignado a este equipo consiste en estudiar los conceptos, asistir a seminarios, visitar empresas con experiencias TPM y adquirir la mayor cantidad de información sobre el tema. Este equipo, que lo he llamado como “equipo de curiosos”, prepara una propuesta para la dirección sobre la forma de implantar TPM. Es muy probable que varios o todos los directivos del “equipo de curiosos”, posteriormente actúen como líderes de algunos de los pilares TPM y se incorporen al Comité TPM otros directivos que no participaron en el estudio exploratorio inicial.

Una práctica no recomendable en esta fase inicial consiste en asignar la responsabilidad de investigación del tema y el estudio de las posibilidades del TPM a un único directivo, ya sea de producción, RRHH, ingeniería u otras áreas funcionales. Sin embargo, es muy frecuentemente en las industrias que el encargado de esta labor sea el jefe o responsable de mantenimiento. El problema no está en la selección del área asignada o del directivo. El problema radica en que este directivo se “quede” en el futuro como único y máximo responsable del TPM, no se integre un Comité TPM donde participen los directivos funcionales y se evite dirigirlo en el nivel máximo de la organización. Es aquí donde se comete el error en el diseño de la organización para la dirección del proceso TPM. Para los máximos responsables del negocio es más práctico y simple, asignar la responsabilidad del TPM a un directivo y posteriormente, pedirle cuentas sobre el avance del programa. No se involucran y participan en la gestión del proceso. Simplemente esperan y exigen resultados, más no actúan como integradores de un equipo de directivos que se han “repartido” y asumido los pilares TPM en pequeños subgrupos. Este es un camino hacia el fracaso en la implantación del TPM.

Una vez superado el tema del diseño organizacional para el proyecto TPM; es necesario definir los objetivos y propósitos del TPM a alto nivel. Es necesario nuevamente insistir, que el TPM es un proceso que afecta a toda la organización y es por este motivo se deben establecer objetivos TPM a alto nivel de la empresa. El esquema siguiente muestra el proceso de formulación y despliegue de las políticas y metas empleados en varias corporaciones.




FORMULACIÓN DE OBJETIVO TPM A NIVEL CORPORATIVO

El siguiente paso en el proceso de preparación de la organización y de promoción del TPM, consiste en diseño y desarrollo de los procesos de formación para los líderes de pilar y realización de las primeras experiencias piloto. Los integrantes de cada uno de los comités de pilar, deben prepararse para asumir el liderazgo de cada proceso TPM. Una recomendación clave del JIPM* consiste en realizar una experiencia liderada por los responsables máximos de los pilares. Esta experiencia llamada “modelo directivo”, tiene como propósito aprender a realizar la labor del pilar en una situación real de la empresa. Recordemos que uno de los conceptos teóricos organizacionales en que se apoya el TPM, es la visión de la empresa como una organización en aprendizaje (learning organization). Con el conocimiento adquirido a partir del modelo directivo, se tienen argumentos y la práctica necesaria para preparar el Plan Maestro.

Conclusión.

Hemos revisado algunos de los detalles “olvidados” del management del TPM. Algunas empresas han asumido el TPM como un proceso técnico y han olvidado que el TPM, es un proceso de intervención y de transformación de la organización. En la práctica del TPM no se trata de crear grupos autónomos, entregarle labores de mantenimiento a los operarios o aplicar un programa informático para mejorar la planificación del mantenimiento preventivo. TPM visto desde la óptica amplia de una estrategia para crear capacidades competitivas desde el interior de una empresa, exige crear una nueva cultura de trabajo, una forma diferente de concebir el proceso directivo, creer en que los niveles máximos de productividad se logran cuando el individuo que integra una organización, participa efectivamente en el despliegue de políticas y asume responsabilidades autónomas para la gestión de su labor o trabajo.

“TPM es management, no una técnica de mantenimiento” 

* El JIPM (Japanese Institute of Plant Maintenance) es la institución creadora de los conceptos TPM