

PENSAMIENTO ESTRATEGICO EN MANTENIMIENTO (Parte I)

Por: Humberto Alvarez Laverde, Isabel Franco Silva, ishiro Kuratomi
Equipo científico de ceroaveria.com

INTRODUCCION

Frecuentemente en los eventos de mantenimiento, publicaciones industriales especializadas y conversaciones entre directivos existe una clara idea sobre el beneficio de las acciones de mantenimiento en la creación de ventajas competitivas para una empresa. Sin embargo, no es claro el proceso estratégico que se debe seguir en mantenimiento para orientar los esfuerzos hacia la construcción de esas ventajas competitivas. Existe una profunda desconexión entre las operaciones de mantenimiento y las estrategias de negocio. Sin numerosas las causas de esta falta de integración, posiblemente una de las más significativas esta en el desconocimiento de la dirección superior de la empresa sobre las posibilidades que tiene mantenimiento para generar valor para la empresa. Una segunda causa, es el desconocimiento de los responsables de mantenimiento de los conceptos de dirección estratégica aplicada a la función que dirigen.

Desafortunadamente poco se ha escrito e investigado en este campo y los profesionales que escriben el publicaciones internacionales utilizan la terminología de estrategia de negocios en forma indiscriminada y no se logra dilucidar lo que realmente se pretende llamar como mantenimiento estratégico.

Posiblemente uno de los primeros esfuerzos que los directivos han realizado para aplicar ideas de estrategia, es el desarrollo de estudios DAFO o SWOT (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) como parte del pensamiento estratégico en mantenimiento. Pero la pregunta que nace podría ser: ¿será el DAFO o SWOT un instrumento necesario y útil para pensar en estrategias de mantenimiento?. Mucho se ha escrito y analizado sobre las ventajas y desventajas para una empresa de aplicar la técnica DAFO nacida en la década de los sesenta y aplicada en un entorno tan dinámico como el actual. Desde el punto de vista de mantenimiento industrial se conoce poco o nada sobre la utilidad y beneficios de aplicar esta técnica. Por lo tanto es necesario tener un panorama más amplio sobre las posibilidades existentes para pensar estratégicamente la función de mantenimiento.

Este estudio explora la posibilidad de crear un modelo de proceso estratégico para mantenimiento. Se trata de un trabajo germinal que busca promover la reflexión de los practicantes de mantenimiento sobre la forma de

incorporar en mantenimiento ideas útiles para dirigir esta función con una visión de aporte al negocio y de contribución a la creación y sostenimiento de ventajas competitivas para la compañía.

Parte I. Inicialmente se repasan las principales escuelas de pensamiento estratégico para aclarar su enfoque y posibilidades de ser utilizadas desde la óptica de mantenimiento. Esta parte es muy útil para directivos técnicos que no frecuentan este tipo de literatura y conceptos. Con esta base de conocimiento exploraremos las posibilidades de unir la estrategia de empresa con mantenimiento. Parte II. Se realiza una propuesta de modelo de pensamiento estratégico para la función de mantenimiento. Parte III. Se presenta una visión práctica de lo que debe ser el proceso de dirección estratégica en mantenimiento.

TEORIA, ESCUELAS Y PRACTICA

En los últimos treinta años, la dirección estratégica se ha establecido como un legítimo campo de investigación de la práctica directiva. En la evolución de la investigación en estrategia, han emergido una gran variedad de paradigmas y enfoques sobre como interpretar y actuar estratégicamente en una organización. Para poder presentar un resumen de estas ideas al profesional de mantenimiento, hemos considerado utilizar el concepto de "escuelas de estrategia" propuesto por Mintzberg (1990). Una escuela es un rango de pensamientos de un grupo de investigadores y que han cristalizado una serie de propuestas e ideas sobre dirección estratégica. Una escuela es un paradigma institucionalizado. El campo de la dirección estratégica está muy fragmentado y lo que existe es una práctica amplia de ciertos instrumentos que se popularizan debido a su simplicidad o las publicaciones de moda.

Mintzberg propuso una clasificación de nueve escuelas de pensamiento estratégico. Estas nueve escuelas se reunieron en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y escuelas descriptivas. La tabla uno presenta esta clasificación.

Escuelas prescriptivas

q Escuela de diseño

En la mitad de los sesenta, Andrews junto con Ansoff fueron los primeros en proponer disciplinas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores de la dirección estratégica. A sus ideas se han agrupado como la escuela del diseño y de planificación. El empleo sistemático de análisis del entorno externo es su principal virtud. Es la escuela de diseño la responsable del desarrollo del modelo DAFO. Los datos en estos estudios son empleados para identificar las oportunidades existentes y anticiparse a las situaciones del mercado. Su objetivo consistió en adaptar adecuadamente las oportunidades y amenazas existentes en el mercado con las fortalezas y debilidades de la compañía. La persona responsable de la realización de esta clase de análisis ha sido el alto directivo, presidente o director general. Esta escuela ha sido ampliamente criticada en tiempos recientes (Mintzger, Hamel, Parahalad) e inclusive se ha comparado los estudios DAFO con una fotografía instantánea Polaroid de la empresa, que no es capaz de dar información sobre la dinámica y cambio de la organización. “Salga usted a la calle con una cámara de este tipo, haga una foto a un coche que pasa por la vía, revele y trate de interpretar si el conductor del coche conduce rápido o trate usted de identificar si va a Madrid, Tarragona o Vigo. La fotografía no ofrece esta información, eso mismo es un estudio DAFO dicen los críticos”.

q Escuela de planificación

La escuela de la planificación de Ansoff (1965), emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Su propósito es la de formular un plan con su respectivo presupuesto sobre la base de la información pasada y ponerlo en marcha. Este enfoque de estrategia era realizado por departamentos especializados de planificación estratégica o un grupo asesor (staff) de la dirección. Esta escuela ha tenido sus raíces y fuerte influencia en la teoría de sistemas y cibernética.

q La escuela del posicionamiento estratégico

Es el producto de las reflexiones económicas de uno de los investigadores más famosos en estrategia de empresa, Michael Porter de la Harvard Business School (1985). La competencia y ventaja competitiva eran analizadas desde el enfoque de las posibilidades económicas que un determinado sector industrial le ofrece a la empresa hoy y en el futuro. El objetivo consiste en analizar el sector industrial donde la empresa realiza sus negocios y explora la posibilidad de ubicarse en determinado punto dentro del mapa estratégico donde la empresa podrá obtener los mejores beneficios. Porter propone tres tipos de estrategias genéricas para competir en los sectores analizados: ventaja en costes, diferenciación y enfoque en un determinado nicho de mercado. Esta escuela tiene sus raíces en los estudios económicos.

Las escuelas de pensamiento estratégico prescriptivas ponen de manifiesto que el entorno de negocios es constante. El desafío de la formulación de la estrategia es el de influenciar el medio ambiente, ya sea respondiendo o adaptando la organización a él. El punto de base es que el entorno se puede analizar y que las oportunidades y amenazas se pueden identificar a partir del análisis del entorno. Otro supuesto de estas escuelas está en que la dirección de la empresa tienen tiempo necesario para valorar estas situaciones y formular acciones para reaccionar. La escuela del diseño tiene un supuesto que es el presidente o director general quien establece la “gran” estrategia para la empresa. Para la escuela de planificación algunos críticos (Mitchel, 1984 y Mitzberg 1994) consideran que el análisis del ambiente a través de previsiones (forecasting) es insuficiente para establecer el verdadero comportamiento y son rígidos sus métodos. La planificación anual establecida con esta clase de métodos es restrictiva y elimina la posibilidad de emplear el potencial innovador.

Escuelas descriptivas

Como consecuencia de las restricciones de las deterioradas escuelas, comenzaron a ganar influencia otro tipo de escuelas dentro de la disciplina de pensamiento estratégico. Estas escuelas se han denominado como descriptivas. Se llaman de esta forma pues su punto de partida consiste en describir a partir de observaciones empíricas, la forma como en las empresas se establece la estrategia y los resultados alcanzados.

q Escuela de pensamiento emprendedor

En esta escuela el entorno no es factor estable, este puede ser influenciado o manipulado. Los emprendedores son capaces de introducir ideas, productos y servicios innovadores al mercado y desarrollar conceptos que rompen los conceptos tradicionales del mercado. Estas empresas no han adoptado estrategias genérica, pero que logran combinar eficientemente conceptos de bajo coste y factores diferenciales. Un ejemplo adecuado para este tipo de estrategias es la empleada por la compañía japonesa Toyota. Esta posición no era posible en el modelo de Porter. La diferencia está que en la escuela del posicionamiento de Porter, no considera factores críticos como cultura e ideología de empresa, que en el caso de Toyota es una de los factores estratégicos clave. Es el emprendedor que visiona el entorno futuro al que pretende llegar y no viceversa.

q Escuelas del conocimiento y aprendizaje

Sus raíces son la disciplina de la psicología. Estas escuelas parten del supuesto que el ambiente es difícil de comprender y que es muy cambiante. En la escuela del conocimiento es el individuo la unidad de análisis y que la formación de la estrategia se basa en los “mapas mentales”. En estas escuelas no existe mucha planificación, pero es incremental y emergente. En términos de sus mejores exponentes (Quinn y Weick) la estrategia se desarrolla progresivamente. Estas ideas son coherentes con el proceso de aprendizaje, la empresa aprende en forma continuada y es incremental. Académicos de prestigio como Etzioni (1968) toma una posición intermedia en la que considera que

debe existir una mezcla entre exploración del entorno para establecer la visión a largo plazo, mientras que las acciones anuales pueden ser incrementales y adaptativas. Quinn considera que la dirección estratégica es un proceso fragmentado y requiere ajustar permanentemente las estrategias; las iniciativas proceden de diferentes subsistemas y la alta dirección define las estrategias en forma amplia, mientras que es el aprendizaje cotidiano el que permite ajustar las acciones a los movimientos del entorno.

q Escuela política

Esta escuela reúne los conceptos de poder y coalición. El concepto de estrategia en esta escuela se fundamenta en el estudio de los movimientos y contra movimientos y la selección de una posición. Es significativo en este pensamiento estratégico comprender la forma como se crea el poder dentro de las organizaciones y entre ellas. El entorno es maleable y la empresa busca establecer una posición de poder para establecer las reglas del juego. Es aquí donde la empresa contará con una excelente posición competitiva si logra imponer estas reglas.

En contraste con las anteriores escuelas discutidas, las siguientes escuelas ponen poca atención a la actuación sobre el entorno. Se parte del supuesto que el entorno es caótico, complejo de dominar, con una dinámica de cambio muy alta, que hace muy difícil actuar sobre el.

q Escuela cultural

Esta escuela desarrolla una perspectiva de competencia a partir de la creación de una cultura muy fuerte asociada a una estrategia. Culturas que son “vivas” por todos los integrantes de la empresa, asegura el desarrollo de la estrategia. Un ejemplo típico es la cultura de calidad de servicio o de orientación hacia el cliente; en otra empresa será la cultura de innovación acelerada; en otra será la cultura de flexibilidad y capacidad de respuesta. Cualquiera de estas estrategias tendrán

éxito si está arraigada profundamente en cada individuo. El enfoque del establecimiento de la estrategia no es de arriba a bajo o de abajo hacia arriba, sino es una perspectiva de un colectivo. La base conceptual de esta estrategia es la antropología.

q Escuela del medioambiente

Esta última escuela ha sido intensamente influenciada por los trabajos sobre “ecología de la población”. Análogamente a la biología, este modelo de estrategia sugiere que las estrategias de empresas progresan en igual forma como sucede con la selección de las especies. Una estrategia es una posición en el mercado que si tiene todas las condiciones favorables, la organización alcanzará un crecimiento y desarrollo efectivo.

Perspectivas de integración

Cada una de las anteriores escuelas está relacionada con un aspecto del cuadro total, e ignora otros aspectos existentes. Se puede concluir que estas escuelas de pensamiento estratégico han aportado conceptos al desarrollo de la teoría de la estrategia. Sin embargo, la presencia de tan variado espectro de posibilidades y escuelas, ha llevado a los académicos a estudiar la posibilidad de realizar acciones de integración de conceptos, en lugar de crear nuevos fragmentos para pensar las estrategias de empresa.

Una variedad de posibilidades de integración se han propuesto en la última década. Los modelos propuestos buscan integrar las ideas de estrategia anteriores, buscando un complemento entre ellas, en lugar de justificar los conflictos posibles. A continuación se repasan los enfoques de integración que están conduciendo a nuevos enfoques de pensamiento estratégico.

q Escuela de las fronteras

El punto fundamental de esta escuela está en que la empresa no necesariamente puede competir sola frente a un entorno. Las fronteras de la competencia se pueden ampliar al integrar la empresa a los aliados, para de esta forma ampliar la frontera. Esta escuela se preocupa en responder las siguientes preguntas: ¿qué ventajas tiene hacerlo usted mismo o contratarlo a fuera? ¿Es mejor lograr alianzas de cooperación o contratar externamente? ¿Cuáles son las

implicaciones estratégicas de cooperar?. Esta escuela pretende definir donde están las fronteras de competencia de la empresa y la forma como se gestionan estas relaciones y el entorno general.

q Escuela de las capacidades dinámicas

Esta es una escuela que tiene numerosos partidarios, especialmente en empresas que han experimentado durante décadas procesos de mejora continua. Su fundamento es el aprendizaje continuo que existe dentro de una empresa; en la medida que este aprendizaje se acumula en una determinada actividad o proceso empresarial, la compañía va creando “capacidades competitivas centrales” en su interior. Esta escuela centra su atención en la forma como la empresa a partir de fuertes capacidades internas, puede responder a cualquier tipo de movimiento en el entorno. “Una empresa con ciertas capacidades centrales internas puede bailar la música que le pongan”. Esta escuela no se enfoca al diseño de una estrategia óptima a partir de la información procedente del exterior. En lugar de este enfoque, la empresa define sus capacidades centrales y las construyen con el paso del tiempo. La mayoría de estas capacidades centrales se logran crear acumulando activos intangibles como experiencia y conocimiento. Un buen ejemplo de la aplicación de esta escuela se encuentra en Toyota, una compañía que ha logrado alcanzar los más altos niveles de productividad del sector.

q Escuela de la configuración

Esta escuela propuesta por Mintzberg (1990) puede utilizar las nueve escuelas previamente presentadas y se emplea alguna de ellas dependiendo del contexto y de la situación de la empresa en un momento en el tiempo. Dependiendo del estado de la empresa y su medio ambiente, se realiza una configuración con las diferentes alternativas disponibles. Mintzberg discute la forma como una compañía puede pasara de una situación a otra y cuales son las dimensiones relevantes que pueden explicar el uso de cierto tipo de configuración.

Análisis

Hemos revisado en forma muy sintética para facilitar un enfoque a los profesionales de mantenimiento, las diferentes posibilidades de pensamiento estratégico en las organizaciones. Cada escuela ha aportado ideas y conceptos útiles para las empresa. Algunas han tenido más seguidores que otras. Los teóricos de la dirección estratégica han estado preocupados en los últimos años en crear un proceso integrador de pensamiento estratégico, útil y eficaz para las empresas. Es prácticamente imposible llegar a una respuesta única y verdadera. Seguramente el modelo de configuración nos muestra que la estrategia es situacional. Dependiendo del estado del entorno y de la empresa, algunas organizaciones podrán aprovechar posibilidades aplicando uno u otro tipo de enfoque.

Para nuestro trabajo de crear un pensamiento estratégico en mantenimiento vamos a realizar las siguientes proposiciones necesarias como punto de partida para la creación de una propuesta de modelo de actuación directiva:

1. La función de mantenimiento está dentro de una empresa y su estrategia debe estar alineada a la estrategia de la compañía.
2. En la función de mantenimiento no se ve la importancia de emplear un enfoque de dirección estratégica dependiente del análisis del entorno externo, debido a que es la estrategia de empresa es el principal "input" para la formulación de una estrategia de mantenimiento.
3. Para pensar estratégicamente en mantenimiento debemos utilizar o enfocarnos en las escuelas emergentes de estrategia, en concreto la denominada "Escuela de capacidades dinámicas" cuyo enfoque de pensamiento estratégico se centra en el fortalecimiento de las capacidades internas de la compañía. El planteamiento que se hace es el de observar la función de mantenimiento como una actividad interna de la empresa que puede transformarse en una "capacidad central competitiva" para la compañía.
4. La función de mantenimiento debe ser vista como un proceso que permite obtener beneficios para la empresa y se debe dirigir

como un negocio. La gestión de mantenimiento como gestión de negocio debe estar alineado con los negocios clave de la compañía. Este punto de vista nos lleva a un escenario distinto al de enfocar la función de mantenimiento como un centro de gastos.

5. Al observar la función del mantenimiento como un negocio, el pensamiento estratégico se debe orientar hacia la forma como un sistema tradicional de mantenimiento se debe transformar en una unidad de servicios rentables, de alta calidad y oportunos. La estrategia de mantenimiento no consiste únicamente en definir la nueva visión de mantenimiento (postura), sino también la formar como se logrará la transformación esperada (implantación de la estrategia).

Parte II. Teoría del mantenimiento estratégico.

Próximamente se realizará al entrega de esta segunda parte.