

# Noticias

## MANTENIMIENTO

### “MANTENIMIENTO PROACTIVO”

Actualmente la labor del departamento de mantenimiento en un entorno industrial se considera “pasiva e inevitable”. Está orientada a la resolución de conflictos que generan incidencias a corto plazo en el plan de producción. Se admite como principio inevitable que los elementos se deterioren de forma sorpresiva. Bajo este enfoque, lo que suele ocurrir es que se destinan más recursos al mantenimiento de los equipos, de los que serían realmente necesarios en otras condiciones. Además dichos recursos no están lo suficientemente controlados, y por tanto acaban no siendo eficaces ni eficientes para los objetivos de rendimientos previstos para las instalaciones.



Este hecho es mucho más que habitual en la mayoría de las organizaciones actuales de lo que a priori, podemos llegar a pensar.

Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia, se imponen sistemas que contemplan la “Función de Mantenimiento” desde un prisma

mucho más organizado y con la visión estratégica de erradicar los problemas desde la base, y no esperar a que acontezcan para actuar sobre ellos.

#### Nace el concepto de “Mantenimiento Proactivo”

Estos sistemas sólo son viables si existe detrás una organización adecuada de los recursos disponibles, una planificación de las tareas a realizar durante un periodo de tiempo, un control exhaustivo del funcionamiento de los equipos que permita acotar sus paradas programadas y el coste a él inherente, y una motivación de los recursos humanos destinados a esta función, acordes al sostenimiento de la actividad industrial actual.

Sin esta organización orientada a la prevención del mantenimiento, evaluar a priori el coste que representa la gestión del mantenimiento, resulta una tarea extremadamente difícil para la mayor parte de las organizaciones, sean del sector que sean.

En consecuencia, nos encontramos ante departamentos de mantenimiento mal organizados, personal del departamento con escasa o nula motivación ante la labor que realizan, unos tiempos exce-

sivos de reparación de instalaciones, unos tiempos de paro demasiado largos de las líneas de producción y unos responsables de los propios departamentos de mantenimiento que difícilmente pueden controlar y gestionar adecuadamente su propia área de responsabilidad. Todo esto supone, en la mayoría de las ocasiones, un coste desproporcionado para la empresa.

#### ¿Por dónde empezar a actuar?

Es aconsejable la realización de un **Diagnóstico de la Situación Actual** que permita identificar exactamente los puntos débiles y las oportunidades de mejora del departamento, con el fin de asentar las bases de un Plan de modernización futuro. Posteriormente se debe implementar un **Sistema de Optimización de la Gestión Global de Mantenimiento** que actúe de forma integradora de las personas y de los recursos que se le asignen, junto con unos Indicadores y Objetivos que permitan que dicho sistema evolucione bajo la perspectiva de la **Mejora Continua**. De esta forma podremos disponer de un Método para el análisis de la función de mantenimiento de las instalaciones y de la propia gestión.

Éste es el reto ante el que se encuentra buena parte del tejido industrial actual, debido normalmente al crecimiento de la actividad y/o a la necesidad de avanzarse

#### Próximas convocatorias -ÁREA INDUSTRIAL-

##### Zonas Autónomas de Producción

Los equipos autogestionados, motor de competitividad

Fecha: 16 y 17 de noviembre de 2004

##### Gestión por Procesos

Cómo abordar el enfoque a procesos de ISO 9001:2000

Fecha: 1 y 2 de diciembre de 2004

##### Hacia la excelencia en el Mantenimiento

Las nuevas tendencias en la función de mantenimiento

Fecha: 1r semestre 2005

##### TPM: Mantenimiento Productivo Total

Maximizar la capacidad de mantenimiento implicando al factor humano

Fecha: 1r semestre 2005

al nivel de los competidores según el sector en el que se enmarca la empresa. Esto implica la necesidad de focalizar los esfuerzos hacia la bajada de los costes de explotación si deseamos seguir compitiendo en el mercado de forma eficaz.

Ante esta amenaza, apueste por reorganizar todos los recursos disponibles para incrementar la productividad y los beneficios para su empresa. Le proponemos que responda al cuestionario que encontrará al dorso de esta página y nos lo remita, junto con sus datos de contacto. Una vez analizados, le informaremos sin compromiso, de la situación de su organización respecto al promedio de la muestra encuestada, y le orientaremos sobre los pasos a seguir para empezar a trabajar en la reorganización y modernización de su departamento de Mantenimiento.

Cuestionario al dorso →

# CUESTIONARIO "GESTIÓN DE MANTENIMIENTO"

El objeto de este cuestionario es que usted reflexione sobre la situación actual en su organización de la "función de mantenimiento". Asimismo le damos la oportunidad de remitirnos de forma voluntaria sus respuestas. Los datos que nos proporcione serán tratados de forma confidencial y una vez tabulados, le informaremos sin compromiso sobre la situación particular de su empresa respecto al promedio de la muestra encuestada y le orientaremos sobre los pasos a seguir para empezar a trabajar en la reorganización y modernización del departamento de Mantenimiento.

Éste es solo el principio, cuanto antes se actúe, antes se entrará en la curva de beneficios. Reorganizar todos estos recursos requiere su tiempo y la rapidez de respuesta es un arma competitiva esencial.

1. ¿Dispone el departamento de la estructura óptima?

- si  
 no  
 no sabe, no contesta

2. ¿Están claramente definidas las funciones de todos los integrantes del departamento?

- no quedan claras  
 sólo en algunos casos  
 existe una definición exacta de las funciones de cada uno de los integrantes del departamento  
 no sabe, no contesta

3. ¿Se realiza un mantenimiento preventivo de forma sistemática y eficaz?

- no se realiza  
 se lleva a cabo un mantenimiento preventivo, aunque con resultados no satisfactorios  
 se lleva a cabo y con buenos resultados  
 no sabe, no contesta

4. ¿Es coherente con la actividad industrial la relación entre el tiempo destinado a mantenimiento correctivo y el tiempo destinado a mantenimiento preventivo?

- es mayor el tiempo destinado a mantenimiento correctivo  
 es mayor el tiempo destinado a mantenimiento preventivo  
 hay un equilibrio en el tiempo destinado a cada uno de ellos  
 no sabe, no contesta

5. ¿Dispone el departamento de un personal motivado y eficaz resolviendo las averías?

- el personal está desmotivado  
 sólo en algunos casos  
 el personal está motivado pero no siempre se consiguen resultados óptimos en la resolución de problemas  
 no sabe, no contesta

6. ¿Se realiza una formación planificada al nuevo personal incorporado al departamento?

- no se ofrece ningún tipo de formación  
 no está sistematizada, sólo en algunos casos se da esta formación  
 siempre se forma al nuevo personal  
 no sabe, no contesta

7. ¿Se realiza un control presupuestario y de plazos exhaustivo de las nuevas instalaciones?

- en ningún caso  
 se realiza un control presupuestario y de plazos, aunque no siempre se cumplen los objetivos propuestos  
 siempre se realiza un control presupuestario y de plazos  
 no sabe, no contesta

8. ¿Dispone de un programa informático que ayude a la gestión global del departamento?

- no disponemos de programas informáticos específicos  
 disponemos de un programa informático concreto, aunque no cubre todas las necesidades  
 disponemos de un programa informático específico que cubre todas las necesidades  
 no sabe, no contesta

9. ¿Se promueve y realiza la mejora continua dentro del propio departamento?

- no se promueve dentro del departamento  
 se promueve la mejora continua aunque no está sistematizado el proceso  
 si se promueve y realiza la mejora continua sistemáticamente  
 no sabe, no contesta

10. ¿Se usan indicadores de gestión específicos por parte de los responsables del departamento?

- no se utilizan habitualmente  
 se utilizan habitualmente  
 se utilizan indicadores de gestión específicos, siempre  
 no sabe, no contesta

11. ¿Se gestiona eficazmente el almacén de recambios de las instalaciones y maquinarias?

- existe una mala gestión en la gestión de stocks  
 se gestiona eficazmente en la mayoría de los casos  
 no sabe, no contesta

12. ¿Se ha reducido la aparición de averías de las líneas de producción en los últimos tiempos?

- las averías en las líneas de producción han ido aumentando  
 las averías en las líneas de producción se han mantenido últimamente  
 se han reducido las averías en la línea de producción en los últimos tiempos  
 no sabe, no contesta

13. ¿Son apropiadas las relaciones entre los departamentos de Producción y Mantenimiento?

- existe un mal entendimiento entre ambos departamentos  
 la relación es apropiada, aunque falla el proceso de comunicación en algunos momentos  
 hay una buena relación y entendimiento  
 no sabe, no contesta

14. ¿Existen suficientes canales de comunicación entre el departamento de Mantenimiento y el resto?

- no existe un canal de comunicación establecido con otros departamentos  
 hay canales de comunicación previstos con algunos departamentos  
 existen canales de comunicación previstos y que funcionan correctamente con el resto de departamentos  
 no sabe, no contesta

15. ¿Se conocen y gestionan los costes del departamento por parte de los responsables del mismo?

- no existe ninguna metodología que permita conocer los costes del departamento  
 se conocen y gestionan en algunas situaciones  
 se conocen y gestionan en su totalidad  
 no sabe, no contesta

16. ¿Han mejorado los gastos del departamento en los últimos años teniendo en cuenta la actividad industrial?

- los gastos han ido creciendo en los últimos años  
 los gastos se han mantenido con el tiempo  
 los gastos han ido disminuyendo  
 no sabe, no contesta

**Envíenos sus datos para recibir información sin compromiso, sobre los pasos a seguir para empezar a trabajar en la reorganización y modernización de su departamento de Mantenimiento**

Empresa \_\_\_\_\_

Persona de contacto \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_



**ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL S.A.**

Caspe, 58 – 08010 BARCELONA  
Telf. 933 010 162 – Fax 933 013 141  
e-mail ode@ode.es