

# Lo que todo Gerente debe saber sobre Gestión de Activos



Por Juan Carlos Duarte Holguín, Gerente Optimización de Activos, Ausenco-Rylson Sudamérica

## Introducción

La aparición de las normas internacionales PAS 55 e ISO 55000 han posicionado a nivel internacional a la gestión de activos como uno de los enfoques de trabajo más estructurados que las organizaciones intensivas en activos físicos están adoptando para hacer frente a la creciente presión para mejorar su productividad y lograr altos estándares de desempeño de manera sostenible. Esto claramente se ha convertido en un enorme desafío en el volátil clima económico actual.

Los programas de mejoramiento de la gestión de activos son diseñados y direccionados para mejorar el desempeño a largo plazo de una organización. Ya sea que la organización busque reducir los costos, mejorar la productividad, aumentar la calidad, disminuir el número de incidentes ambientales y de seguridad, mejorar la satisfacción del cliente y minimizar los riesgos financieros, la idea es implementar soluciones que permitan alcanzar objetivos cuantificables que generen valor a los diferentes grupos de interés de manera que los resultados se mantengan en el tiempo y garanticen su perdurabilidad.

A pesar de haber trabajado durante varios años en la implementación de programas de mejoramiento del desempeño de diversa naturaleza (TPM, RCM, Six Sigma, Manufactura Esbelta, Confiabilidad, entre otros), la mayoría de empresas intensivas en activos físicos en América Latina no ha logrado alcanzar los beneficios prometidos a los directivos y accionistas. Lo anterior ha generado la pérdida de credibilidad en las metodologías, sistemas de gestión, gerentes y equipos de mejoramiento, al igual que se ha generado desgaste y desmotivación al interior de la organización, sin olvidar la pérdida de tiempo y recursos valiosos para la organización.

Diferentes estudios internacionales demuestran que los programas de mejoramiento no siempre producen los beneficios esperados: una encuesta realizada en la industria manufacturera en Estados Unidos muestra que sólo el 2% de las compañías alcanzaron

completamente sus objetivos y menos de una cuarta parte de todas las compañías (24%) reportaron el logro de resultados significativos.

McKinsey y la AIPMM<sup>1</sup> estiman que un 70% de los programas de transformación fallan por razones evitables. Las fallas en la implementación de proyectos de mejoramiento incluyen aquellos que nunca fueron terminados, programas que son completados pero sin alcanzar mejoras o con logros insignificantes, y otros que son terminados con mejoras temporales pero sin ningún beneficio a largo plazo de las soluciones implementadas.

Si bien existe un sinnúmero de razones por las que cualquiera de estos escenarios pueden presentarse, la experiencia obtenida durante los últimos 10 años en el desarrollo de diagnósticos,

diseño e implementación de programas de mejoramiento de la gestión de activos en importantes empresas del sector energético en América Latina (petróleo y gas, petroquímica, energía eléctrica y minería), ha encontrado que la razón dominante para el fracaso de los programas de mejoramiento del desempeño está directamente relacionada con la falta de apoyo y liderazgo por parte de la alta dirección y de concientización del aporte requerido para el mejoramiento de los procesos de gestión por parte de todos los miembros de la organización. A continuación se presentan 7 importantes lecciones aprendidas de las experiencias de empresas líderes en la implementación de sistemas de gestión de activos en la industria de América Latina.

<sup>1</sup>Asociación Internacional de Mercadeo y Gestión de Productos

## **El liderazgo y compromiso directivo son cruciales para alcanzar una gestión de activos efectiva**

### **El rol de la alta dirección**

Gran cantidad de programas de mejoramiento del desempeño no han llegado a feliz término por razones relacionadas con la falta de liderazgo por parte de la alta dirección. Lo anterior se demuestra por la falta de entendimiento de los beneficios reales de la gestión de activos, lo cual redundará en la falta de apoyo a los programas de implementación. Por otra parte, la alta dirección está poco dispuesta a aceptar que se requieren procesos de cambio cultural para que la implementación de la gestión de activos sea exitosa.

La implementación de los sistemas de gestión de activos es una iniciativa que generalmente ha surgido a nivel de Jefatura de Mantenimiento y Confiabilidad y es poco probable que la alta dirección entienda los fundamentos y el impacto real que la gestión de activos puede llegar a tener en la mejora del desempeño de la organización. Es la alta dirección quien debe definir los lineamientos y prioridades para el desarrollo de las capacidades de gestión de activos necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

La falta de soporte de la alta dirección genera que todo el entrenamiento, procesos y buenas prácticas implementadas alcancen resultados limitados a corto plazo. Sin embargo, estos esfuerzos desaparecerán y nuevamente se regresará a las prácticas ineficientes de antes, las cuales han existido por décadas y han llegado a ser aceptadas en la organización.

Teniendo en cuenta la complejidad creciente del entorno competitivo de la empresa, la volatilidad del clima económico actual, y prioridades que compiten en el lugar de trabajo, se hace cada vez más necesario que los directivos aseguren la disposición de los elementos y tomen todas las medidas necesarias para asegurar el compromiso de toda la organización en torno a la gestión de activos efectiva.

## **La gestión de activos no solo es responsabilidad de mantenimiento**

### **El involucramiento de las otras áreas de la empresa**

Se han desarrollado muchos esfuerzos para concientizar a los profesionales y directivos involucrados con la gestión de plantas e instalaciones industriales que la gestión de activos es un concepto integral, que considera todos los procesos relacionados con el ciclo de vida de los activos, yendo más allá de la gestión de mantenimiento tradicional. Sin embargo, en muchas organizaciones en América Latina se sigue viendo al personal de mantenimiento como los únicos responsables de la gestión adecuada de activos.

Es común encontrar empresas que han creado grupos de gestión de activos que reportan directamente al gerente de mantenimiento, incluso es frecuente que el cargo de gerente de mantenimiento haya sido rebautizado como gerente de activos, sin realizar una revisión adecuada de los nuevos roles y responsabilidades. Por otra parte, muchos profesionales de las áreas de ingeniería y proyectos consideran que son un proceso independiente a la gestión integral del activo y no tienen en cuenta, tanto para los ajustes de los diseños de los equipos como para la ejecución de los proyectos, la información que se ha obtenido durante toda la vida operativa de equipos de características similares.

## **La gestión de activos no sólo se trata de implementar nuevas metodologías y procesos**

### **La importancia del cambio cultural**

La mayoría de los programas de mejoramiento realizados en la industria han fracasado porque se enfocan en la implementación de procesos y metodologías, tales como la optimización de planes de mantenimiento utilizando metodologías como RCM y PMO y el mejoramiento del proceso de planificación y programación de trabajos de mantenimiento. Para lograr esto se entrena al personal en los fundamentos de las metodologías, se adquieren las herramientas necesarias y se despliega el programa acompañado de publicidad, presentaciones de objetivos y logros esperados con el fin de ganar el apoyo de todos los involucrados. Luego, cuando el programa finaliza, se felicita al equipo por el trabajo realizado y se enfocan en el siguiente proyecto.

El programa de mejora inicia fuerte pero inmediatamente todo empieza a fallar debido a que la gente se enfoca en otras prioridades. Esto se debe a que el cambio es un proceso difícil. Aún con la supervisión continua del progreso de los

programas de mejora, es posible que los cambios sólo permanezcan mientras se les está prestando atención. Si la organización no logra desarrollar partidarios y defensores de la gestión de activos, lo mismo que la creación de un grupo de profesionales que se encarguen de monitorear la aplicación, cumplimiento y efectividad del Sistema de Gestión de Activos, es muy probable que el programa pierda energía y se diluya en el tiempo, regresando a su anterior condición.

Todos los programas de mejoramiento serán víctimas de la cultura de la organización, la cual define la manera como ella actúa para restablecer la situación original. Sin procesos de cambio cultural y una cultura organizacional adecuada no es posible alcanzar el éxito a largo plazo esperado de la implementación del sistema de gestión de activos.

### **La gestión de activos no debe ser tratada como un proyecto de implementación de otro sistema de gestión**

#### **La gestión de activos como pilar estratégico**

Muchas organizaciones han iniciado el camino de implementar la gestión de activos sin tener claridad en las motivaciones y objetivos perseguidos. La reducción de costos operacionales, la estandarización de procesos de negocio, la reducción de la accidentalidad de la fuerza de trabajo, el mejoramiento del proceso de gestión de proyectos y la obtención de la certificación del sistema de gestión de activos aparecen, de manera particular, como algunos de los principales motivadores que han tenido las organizaciones en América Latina para evaluar, diseñar e implementar sus sistemas de gestión de activos.

Sin embargo, muy pocas organizaciones han considerado a la gestión de activos como un pilar fundamental en la estrategia de la organización, principalmente por la falta de conocimiento y entendimiento por parte de la alta dirección, y en general de toda la organización, en torno a los atributos, requisitos y beneficios de la gestión de activos efectiva.

Las compañías que han considerado a la gestión de activos como un elemento de la estrategia han desarrollado programas de formación, sensibilización y “venta” de los beneficios a nivel directivo, y han adecuado su estrategia, procesos

y estructura organizacional corporativa para incorporar los atributos y elementos definidos en la normativa internacional y mejores prácticas de la industria relacionadas con gestión de activos.

### **La planificación del sistema de gestión de activos es uno de los elementos más importantes para alcanzar el éxito**

#### **El aspecto más descuidado por la mayoría de las empresas**

A partir de la ejecución de un estudio de benchmarking de los sistemas de gestión de activos en empresas de energía, petróleo y gas, petroquímica y minería en América Latina se ha encontrado que las brechas más significativas se presentan en los elementos de la planificación del sistema de gestión de activos, los cuales están relacionados con el diseño de la política, objetivos y planes estratégicos, requisitos fundamentales para asegurar el alineamiento de objetivos y lineamientos estratégicos con las actividades del día a día relacionadas con el manejo de los activos de la organización.

### **Se requiere disciplina para asegurar que los objetivos de la gestión de activos sean alcanzados de manera consistente y sostenible**

#### **Pasando de los planes a la obtención de resultados**

Como se mencionó anteriormente, la cultura de la organización influye directamente en su capacidad para alcanzar de manera sostenible los resultados esperados del programa de implementación de un sistema de gestión de activos. Esto se hace evidente cuando una organización cuenta con procesos estructurados para documentar, comunicar, implementar y asegurar el cumplimiento de todas las actividades y prácticas establecidas por la gestión de activos de la organización.

Las organizaciones que han logrado éxitos demostrables relacionados con la implementación de programas de mejoramiento de la gestión de activos son aquellas donde todos los niveles de liderazgo están comunicando continuamente la importancia de la gestión de activos efectiva y asegurando que el sistema de gestión de activos logre los resultados propuestos, mediante el monitoreo periódico y disciplinado del avance en los planes de acción, para cerrar las brechas en la madurez del sistema y los indicadores de gestión y desempeño de los activos y del sistema de gestión de activos.

## **No es un esfuerzo de corto aliento, lo que se busca es madurar los procesos de la organización**

La clave es hacer muy bien las cosas básicas

Los programas exitosos de mejoramiento del desempeño de empresas intensivas en activos físicos son aquellos que han considerado que la implementación de procesos, metodologías, criterios y mejores prácticas, como parte de un proceso de cambio cultural de la organización, lo cual consiste principalmente en alterar los valores y creencias básicas, en otras palabras, los comportamientos que en el pasado han sido recompensados y elogiados.

Por otra parte, muchas compañías se enfocan en la identificación e incorporación de diversas metodologías y tácticas, dependiendo del gerente de turno encargado de definir los lineamientos para el manejo de los activos y de la comercialización que se haga a las mismas. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el enfoque más adecuado es madurar y consolidar los procesos básicos de la gestión de activos, tales como la gestión de proyectos, la adquisición y puesta en marcha de equipos, la planificación y programación de trabajos de mantenimiento, la optimización de los planes de mantenimiento e inspección de equipos, la gestión de la información de mantenimiento y confiabilidad, la identificación, análisis y eliminación de defectos, la gestión de inventarios de repuestos, el cuidado y la operación adecuada de los equipos, el análisis de alternativas de inversión, etc., apostando por tomarse en serio la mejora continua para identificar y corregir desviaciones en cada uno de los procesos y actividades relacionadas con la gestión de los activos.

## **Referencias**

- British Standards Institution. (2008) PAS 55:2008. Gestión de Activos – Especificaciones para la gestión optimizada de activos físicos. The Institute of Asset Management
- International Organization for Standardization. (2014) ISO 55000:2014. Gestión de Activos – Aspectos Generales, Principios y Terminología. First Edition.
- The Institute of Asset Management. (2015) Asset Management – An Anatomy. Version 3.
- Tranter, Jason. (2015) 7 Reasons Your Reliability Improvement Program Is Failing. Mainstream Conference.
- Duarte Holguín, Juan Carlos. (2013) Evolución de la Gestión de Activos: transformación para lograr un alto desempeño. XV Congreso Internacional de Mantenimiento ACIEM. Asociación Colombiana de Ingenieros.
- Duarte Holguín, Juan Carlos. (2014) 'El paso de la PAS 55 a la norma ISO 55000: Beneficios para la industria'. XVI Congreso Internacional de Mantenimiento ACIEM. Asociación Colombiana de Ingenieros.

---

## **¿Desea más información?**

Visite [www.ausenco-rylson.com](http://www.ausenco-rylson.com) o escriba a [juancarlos.duarte@ausenco.com](mailto:juancarlos.duarte@ausenco.com)

---