

English Version

# El Rol del Facilitador en la Confiabilidad Operacional

Por: José Durán

## Abstracto:

Actualmente las mejoras de Confiabilidad Operacional están descansando en el trabajo en equipo. RCM, TPM, RBI, RCFA, etc., todas estas técnicas requieren trabajo en equipo en una base a largo plazo. En este artículo Ud. podrá hallar algunas guías útiles acerca de como implantar el trabajo en equipo e un buena forma. Estas son parte de experiencias personales recogidas en proyectos grandes, por lo tanto no deberán ser tomadas como 100% infalibles.

## Equipos de trabajo en la mejora de la Confiabilidad

**Naturaleza:** Equipo multidisciplinario altamente proactivo. Conformado por personas de los departamentos de mantenimiento, operaciones y especialistas (invitados por requerimientos especiales). Estas personas deberán estar altamente familiarizados con los temas que les competan. El grupo será dirigido por un facilitador que podrá o no provenir de los departamentos nombrados anteriormente.

El mejoramiento del desempeño implica contribuciones en actitudes, organización, conocimiento, patrones culturales y resultados.

## Funciones:

Realizar actividades de mejoramiento continuo en las operaciones de la empresa. Estas pueden ser agrupadas en dos frentes de trabajo:

**Actividades Reactivas:** Análisis Causa Raíz (ACR), solución de problemas.

**Actividades Proactivas:** Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad (ACR).

## Actividades Previas:

Estos análisis nos permiten conocer el orden de implantación de las técnicas a usar, de manera de garantizar un impacto significativo en los sistemas estudiados.

**Análisis de Oportunidades de Mejora.** Previamente a Análisis Causa Raíz/solución de

problemas

**Análisis Funcional y Análisis de Criticidad. Previamente al Mantenimiento Centrado en La Confiabilidad.**

**Actividades a realizar:**

Preparar el grupo de trabajo. Seleccionar personal de perfil acorde a la naturaleza del proyecto. Seleccionar reemplazos naturales para cada miembro del grupo, la mejor manera de lograr esto es tener redundancia, es decir dos operadores (por ejemplo), pudiendo estar en cada reunión uno o ambos, garantizando entre ellos mantenerse siempre informados del avance de las actividades. Tener reemplazos que trabajen solo en caso de emergencia, tiene asociados diversos problemas de índole práctico.

Preparar un inventario de sistemas a analizar u oportunidades de mejora.

Realizar el análisis funcional y de criticidad o el análisis de oportunidades de mejora.

Preparar un orden de implantación de MCC o ACR. Estimando el impacto positivo para la empresa que pudiera representar una mejoría en los mismos.

Seleccionar el sistema o problema de mayor impacto posible y de mayor probabilidad de éxito.

Definir claramente las funciones de los sistemas o la naturaleza de los problemas.

Establecer una misión precisa y clara en consenso. Definir los objetivos del grupo de trabajo.

Preparar los cronogramas de actividades. La naturaleza de dicho cronograma dependerá del grupo de trabajo, de sus necesidades y limitaciones, pudiendo ser desde una reunión semanal, a reuniones diarias, quincenales o jornadas de trabajo continuas (por semana o proyecto).

El programa de trabajo deberá llegar hasta la implantación de actividades y su seguimiento. **NO CAER EN EL SÍNDROME DE SOLUCIONES EN PAPEL!!!**

Realizar plan de contingencia, para evitar cualquier retardo debido a problemas previsibles, como permisos, vacaciones de algún integrante del grupo.

Lograr consenso con la gerencia de la planta sobre puntos anteriores.

Comenzar el análisis. Partiendo de una sencilla pero concisa documentación de los pasos anteriores.

Completar el análisis.

Sugerir soluciones.

Evaluar la factibilidad económica de las soluciones. Recordar que muchas posibles soluciones no son viables desde el punto de vista económico.

Documentar todo el proceso anterior, realizando pequeños resúmenes a presentar a la gerencia.

Presentar los resultados a la gerencia de planta. Los resultados deberán estar con un completo juicio económico que soporte su implantación.

Convertir en la realidad las sugerencias propuestas y justificadas por el equipo de trabajo.

Realizar un seguimiento a las actividades y sus resultados, tomar medidas de ser requerido. Recordar que se trata de un mejoramiento continuo y no de una mejora por salto al mas alto nivel de desempeño.

Verificar si las actividades son aplicables en otras áreas de la organización e implantarlas de ser necesario.

Continuar con el siguiente análisis. SI y SOLO SI, SE TERMINO ESTE PROCESO CON EL ANALISIS ANTERIOR!!.

Papel del Facilitador:

El facilitador es el líder del equipo de trabajo, deberá facilitar la implantación de las filosofías o técnicas a usar aprovechando las diferentes destrezas del personal que forma el equipo de trabajo, el facilitador deberá ser absolutamente competente en las siguientes áreas:

Técnicas a implantar

Gerencia del análisis

Dirección de reuniones

Administración del tiempo

Administración, logística y gerencia ascendente.

Las funciones típicas del facilitador incluyen:

Organizar y dirigir todas las actividades inherentes al proyecto.

Planificación, programación y dirección de reuniones. Garantizar la ejecución de las reuniones en cualquier caso. Por lo tanto debería manejar alternativas para solventar cualquier inconveniente con los miembros del equipo.

Seleccionar el nivel de análisis, definir fronteras y alcance, además de estimar el impacto, la duración y los recursos requeridos para el mismo.

.Asegurar que cada paso sea plenamente comprendido antes de su ejecución.

Asegurar el correcto orden de implantación, evitando dar saltos metodológicos que afecten la integridad del proceso.

Asegurar que el proyecto se cumpla dentro de lo planificado con un margen de error aceptable.

Coordinar todo el material de apoyo para el trabajo del equipo (planos, diagramas, etc.), así como, mantener al día toda la documentación del proyecto (expedientes, avances, etc.) y compartirla en línea con el grupo.

Ser el punto focal de comunicaciones del grupo centralizando la información relacionada al tema de trabajo. Mantener a la gerencia informada sobre todos los planes y el progreso de actividades, debe generar constantes informes de elevada calidad.

Ser la voz técnica que aclare cualquier duda (metodológica) presentada por los miembros de los equipos durante cualquier etapa del proceso.

En la mayoría de los casos deberá fungir como el transcriptor de la información generada.

Investigar profundamente sobre los temas tratados y no conformarse con información superficial, debiendo en muchos casos dedicarse a corroborar la información generada en las reuniones. Por lo tanto se debe tener el suficiente juicio para saber cuando la participación de un especialista es requerida.

Debe velar por que las soluciones aportadas por el equipo de trabajo, superen el nivel de informe técnico, es decir sean implantadas realmente.

Estar en capacidad de reconocer necesidades de adiestramiento (técnico o metodológico) de los integrantes del grupo y prestarlo cuando sea requerido y esté a su nivel.

Asegurar el consenso de las decisiones tomadas.

Motivar el grupo.

Gerenciar los problemas: choques personales, interrupciones, etc.

Quien debería ser facilitador:

Los facilitadores son personas claves dentro de la ejecución de un proyecto. Se obtienen mejores resultados con facilitadores provenientes de mantenimiento u operaciones dedicados a tiempo completo o medio tiempo. El buen facilitador posee un amplio sentido de propiedad sobre los bienes. Debería tener un nivel razonable de conocimiento sobre los procesos mas no necesariamente ser un experto. En función de garantizar el compromiso a largo plazo en el proyecto se recomienda el uso de facilitadores de la empresa empleados a tiempo completo

De las Reuniones:

Se debe garantizar que el equipo de trabajo tenga objetivos comunes y conozca ("a grosso modo") la metodología y el plan de acción. Tener especial cuidado con invitados ocasionales (darles suficiente información).

Serán programadas con sesiones de trabajo de no más de 90 min. Con periodos de descanso de 15 min. entre sesiones (si se programan jornadas de trabajo de mas de 90 min.). Sesión ideal 50 min. trabajo + 10 min. descanso (refrigerio).

Recordar que las reuniones son eventos sociales y se debería hacer todo lo posible por convertirlas en eventos agradables (estos proyectos a veces duran años).

La reunión debería ser confirmada por el punto focal en planta, quien deberá asegurar la participación del grupo y localizar los suplentes de ser requeridos.

De no ser posible reunir todo el equipo multidisciplinario, se pueden hacer sesiones de trabajo por especialidad, garantizando la participación de un miembro de operaciones en cada reunión.

El facilitador preparará una agenda con objetivos a cumplir en la reunión y deberán ser verificados al final de la misma.

Los resultados de la reunión anterior deberán darse a conocer en la reunión actual.

**NUNCA** suspender una reunión sin fijar en consenso la fecha y la hora de la próxima reunión.

El ambiente de la reunión deberá ser libre de culpa. *"La búsqueda de soluciones no deberá ser una búsqueda de culpables destinados a la hoguera."*

No se deben cuestionar negativamente las opiniones de los integrantes. Los problemas

internos deberán ser resueltos por el grupo y quedarse entre ellos.

Los objetivos del análisis y el diagrama de proceso deberán estar siempre visibles en el salón de reuniones.

El facilitador deberá animar la participación de todos los integrantes de una manera entusiasta.

El tiempo de las reuniones debe ser usado de una manera inteligente y eficaz.

Se debe garantizar la existencia de todos los recursos a utilizar en cada reunión (manuales, planos, refrigerios, etc.).

Deben ser realizadas en lugares cómodos y accesibles por todos los integrantes.

Se puede hacer uso de las técnicas de análisis , como tormentas de ideas, diagramas espina de pescado, etc.

La información clave deberá ser validada antes de continuar trabajando en base a ella. Trabajar en torno a realidades y no a opiniones.

Buscar soluciones a los problemas y no problemas a las soluciones.

El incumplimiento de actividades asignadas a los integrantes del equipo para la siguiente reunión, resulta en serios tropiezos. El facilitador y el punto focal deberán garantizar los medios a los integrantes de los equipos para cumplir dichas actividades.

Diferir la discusión de temas "cangrejo" para cuando se tenga suficiente información al respecto.

**Comunicaciones:**

Las comunicaciones son savia vital en este tipo de proyecto

Las comunicaciones deberán ser canalizadas por el facilitador y el punto focal, deberán ser en sentido vertical (arriba/abajo) y horizontal

El facilitador deberá ser un vendedor de los proyectos y sus resultados, garantizando de esta manera la asignación de recursos para los mismos.

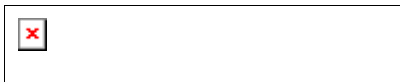
Los resultados del trabajo en equipo deberán ser comunicados eficientemente.

Se recomienda la publicación de una cartelera alusiva al trabajo o proyecto ejecutado.

Se recomienda la implantación de un sistema de recopilación de resultados en línea. Por ejemplo un diagrama de barras, donde se le adicione a la barra cada barril, dólar, etc. ahorrado o ganado por la participación del equipo de trabajo. El cual será publicado.

**Search Site and Map**

TPMonLine has received



This page last updated on

01/26/03 14:49

