



3 Pirámides - Implementación de la Gestión de Activos

¿Por qué debería utilizar una estrategia de gestión del cambio para implementar gestión de activos?

3 pirámides - Implementación de la Gestión de Activos

Dr. Luis (Luigi) Amendola, Ph.D

PMM Innovation Group, Europa, PMM CIEEx Innovation University, USA

¿Qué es una estrategia de gestión del cambio?

La estrategia de gestión del cambio se define como la forma en que una organización generalmente abordará el cambio dentro y alrededor de ella. Es un mecanismo que tiene como objetivo minimizar los efectos negativos que provocan los eventos cambiantes y, al mismo tiempo, capitalizar la transformación.

Muy bien, esto suena bien en teoría, pero ¿qué es realmente?

En términos simples, es un enfoque de '**mejor prevenir que lamentar**' que las organizaciones pueden usar cuando se produce un cambio (**y créame ... ¡SIEMPRE se produce!**).

¿Por qué debería utilizar una estrategia de gestión del cambio para implementar gestión de activos?

Tener una estrategia de gestión de cambios significa que puede anticipar mejor cómo los cambios pueden afectar a su organización.

Si está pensando que su organización no puede verse afectada fácilmente por el cambio, es posible que desee buscar empresas que no evolucionaron cuando les sucedió ... **¡Hay bastantes!**

El mundo empresarial está cambiando a un ritmo acelerado: la tecnología sigue evolucionando, las tendencias de los clientes están cambiando, las nuevas regulaciones del mercado se lanzan de forma regular y las empresas tienen que hacer frente a crisis globales sin precedentes.

Las empresas que no pueden adaptarse y aprovechar las oportunidades de crecimiento tienen más probabilidades de verse superadas por competidores ágiles e incluso desaparecer. **Es por eso por lo que prepararse para el cambio debe ser una de sus principales prioridades en la implementación de un modelo de gestión de activos.**

A continuación, se muestra un modelo a través del cual la industria puede basar la implementación de la gestión de activos desde un enfoque de la gestión del cambio en sus organizaciones. El enfoque es conectar la estrategia (**Grupo ejecutivo**) y el área operativa de ejecución (**desarrollar Grupos Autónomos entre operadores y mantenedores, que incluye a los proveedores de servicio**). De acuerdo con la Figura 1, se puede apreciar que se han dividido en 4 niveles esenciales y 4 capas.

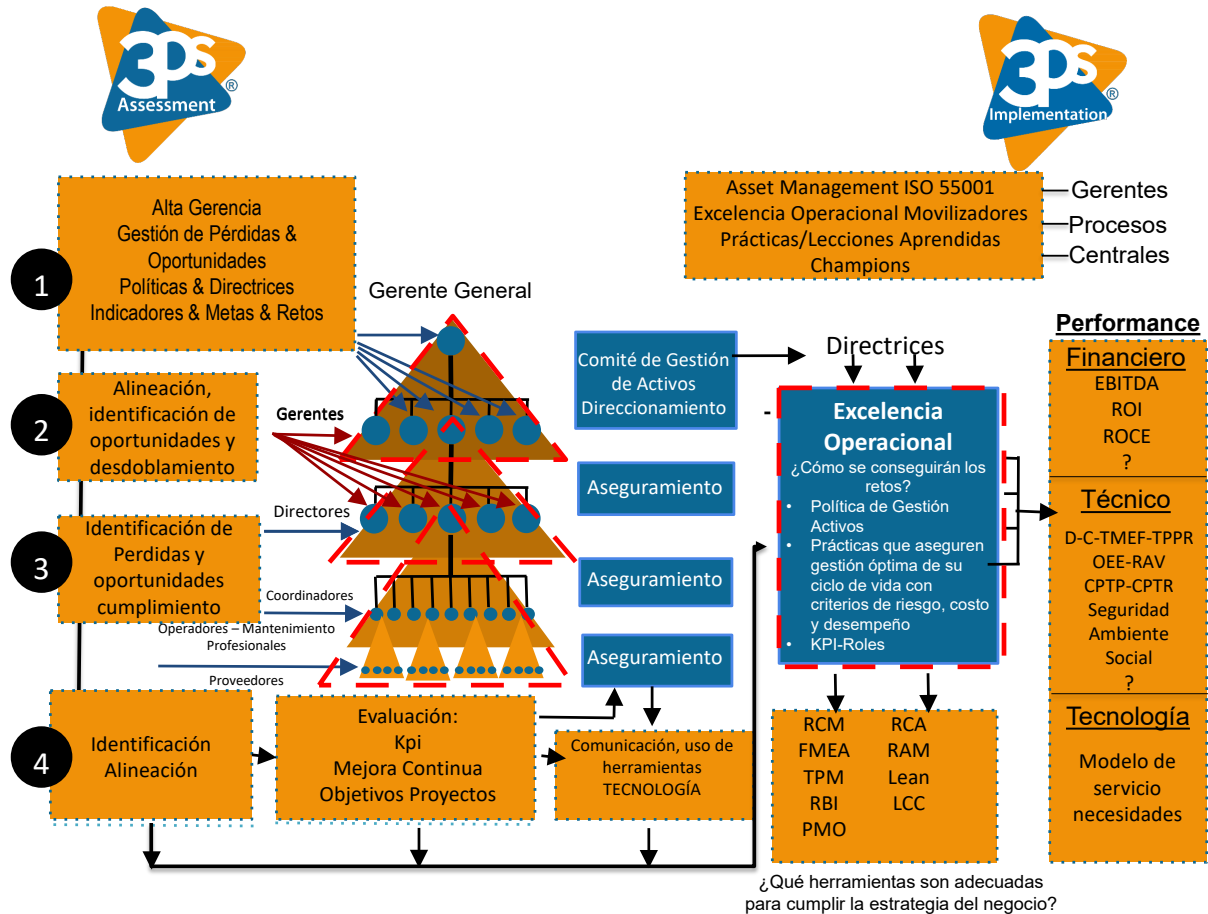
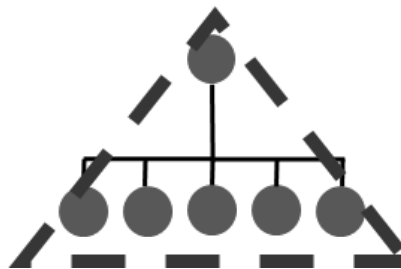


Figura 1. Metodología 3Ps Tres Pirámides (3 Niveles) - Marca registrada PMM Institute for Learning, Depool.T, Amendola.L, 2014, 2020

Capas:



La Capa **“Gerentes-Directores”**, en la que se encuentra el Gerente Ejecutivo y el Staff. En este staff se encuentran implicados los habilitadores: Comercial, Finanzas, Logística, Adquisiciones, RRHH, Medio Ambiente, Seguridad Industrial.

- La Capa Jefe de Unidades, Superintendentes que representa el Staff de Planta.
- La Capa Líderes que está compuesto por el equipo de Supervisión.
- La Capa de Operadores & Mantenedores (Proveedores de Servicio) que está compuesto por el equipo de Ejecución.

Niveles:

1

En este nivel el equipo gerencial es el que conformará al Comité Asset Management – Change Management, el cual tendrá como objetivo:

- Completar, definir y divulgar la política de Gestión de Activos de la empresa, de tal manera que se asegure que todas las acciones estén alineadas a las políticas y al plan estratégico del negocio.
- Definir el modelo de Asset Management y el plan estratégico de gestión de activos.
- Definir y asignar el equipo que participará en el proyecto, denominado equipo AM-O (Asset Management Office), que estará constituido por Staff de la empresa, Staff de Planta, Supervisión y Ejecución, incluidos personal habilitador (Comercial, Finanzas, Logística, Adquisiciones, RRHH, Medio Ambiente, Seguridad Industrial). Es importante que el equipo AM-O sea definido con apoyo del Nivel 2 y 3 a su respectivo equipo de trabajo.
- Este equipo seleccionado formará parte de los Sub-Comités que desarrollarán las estrategias de gestión de activos alineado a la ISO 55001.
- Definir el equipo de los que serán instructores del Asset Management ISO 55001 a través de toda la organización, considerando los niveles Supervisores, Lideres y Operadores & Mantenimiento, lo que debe asegurar es que a través de toda la organización se proporcione la información esencial acerca de la implementación del Asset Management. Estos instructores o facilitadores propios de la organización estarán conformados por el equipo que haya participado en el proyecto de optimización e implementación del enfoque del Asset Management.

2

En este nivel el equipo staff de planta (supervisores), deben dominar los conceptos de Asset Management, dominar y conocer el modelo de Asset Management. Este equipo tendrá como objetivos generales:

- Soportar al liderazgo en cada una de las unidades de negocios, cuya responsabilidad será alinear los resultados a las prácticas del modelo de

gestión de activos que la empresa decida implementar alineado a la política de gestión de activos definida.

- Definir y asignar el equipo que participará en el proyecto de implementación y optimización de la gestión de los activos.
- Asegurar que se cumpla el plan de formación del equipo que colaborará en el proyecto, así como al resto del equipo.
- Asegurar a que los objetivos estén alineados a la política de gestión de activos definida. Por otro lado, debe apoyar a recursos humanos a definir los objetivos a todos los niveles de la organización, en especial, a aquellos niveles que sólo son evaluados por factores.

3

Este nivel se encuentra conformado por el nivel de supervisión de cada una de las unidades de negocios (plantas), así como el nivel de ejecución en el que se encuentran los Operadores y los Mantenedores (Subcontratistas). Fundamentalmente, este nivel tiene como objetivo:

- El desarrollo de las tareas definidas en el plan del proyecto, de acuerdo al plan del proyecto y recursos definidos, y marco de trabajo de gestión de activos.
- La Office AM-O (Asset Management Office) estará conformada por un equipo definido desde estos niveles, pero dicho equipo no deberá estar aislado de la realidad de la planta, ya que deberá aprovechar que muchas de las tareas o acciones de mejora pueden ser implementadas de manera temprana (es decir que se pueden ir implementando a medida que se van desarrollando otros procesos), con esto se podrán lograr conseguir beneficios tempranos.

4

En este nivel se cuenta con la base en la que se han definido de acuerdo a la Política de Gestión de Activos:

- Las herramientas de Asset Managemet que serán empleadas para cumplir con la política de gestión de activos (ello abarca lo asociado a la Estrategia de gestión de activos, Objetivos de gestión de activos, Planes de Gestión de Activos).

- La definición y aprobación de los objetivos del proyecto (en cuanto a avance físico, financiero y logros tangibles alineados a los KPIs alineados a la política de la gestión de activos).
- Los objetivos deben estar asociados a la mejora continua, haciendo referencia al requerimiento de la ISO 55001, Mejora Continua (asegurar la óptima combinación de costos, riesgos relacionados al activo y la condición de los activos y sistemas de activos a través del ciclo total de vida de los activos).
- Comunicación, Sensibilización y Concientización (comunicación, participación y consultas) del nivel de ejecución con respecto a la identificación y eliminación de pérdidas (tiempo, calidad, ineficiencia); es decir que este equipo, nivel o capa, sepa en todo momento alinear sus acciones al objetivo de la gestión de activos y valorar si sus acciones están generando valor. En este sentido todo el personal debe tener objetivos de su desempeño alineados a la gestión de activos.
- Enfoque "aprender haciendo" a través de la AM-O (Asset Management Office) que estará conformada por el equipo del proyecto de optimización e implementación del enfoque de gestión de activos de la empresa, se plantea que este equipo, bajo un programa formativo "Aprender-Haciendo", estructurado en especial para cerrar las brechas identificadas en el ROADMAP de la empresa con respecto a la gestión de activos alineados a ISO 55001.

Reflexiones & Buenas Practicas

La aplicación de la gestión de activos en diferentes organizaciones supuso al menos un 10% de ahorro en los planes estratégicos del negocio, costes de operaciones y mantenimiento de un 30% de mejora en desviaciones de los planes de sus activos con una reducción de los inventarios de almacén un 15% y reducción de errores en el producto terminado. Estos beneficios se tradujeron en una considerable mejora de la productividad y de calidad, que permitió a la empresa una mayor tolerancia al cambio y una mejora en la rapidez de respuesta ante necesidades del mercado.

Los proyectos que hemos realizado han demostrado que las buenas prácticas y los enfoques del Asset Management no deben ser disciplinas únicas asociadas a temas de ingeniería, operaciones y mantenimiento; sino que tiene que estar involucrada toda la organización bajo una política de gestión de activos.

A través de la aplicación de la norma ISO 55001 se han trasladado los modelos y metodologías basados en normas y estándares para resolver un problema industrial, buscando cada día la mejora continua y la sustentabilidad de los activos.

El resultado de los proyectos ha permitido generar proyectos (valga la redundancia) alineados a mejorar problemas concretos gracias al estudio estadístico en la fase previa de diagnóstico.


Referencias

- **Amendola. L.**, Libro de Gestión Integral de Activos, 3ª Ediciones PMM Institute for Learning ©, Depósito legal: V-1984-2015, ISBN Ediciones PMM Institute for Learning: 978-84-943897-1-9, 2015, 2020
- **ISO 55000 (2014)**, Asset Management. ISBN: 978 0 580 75127 1.
- **ISO 55001 (2014)**, Asset Management. ISBN: 978 0 580 75127 1.
- **ISO 55002 (2018)**, Asset Management. ISBN: 978 0 580 75127 1.

Libro recomendado:

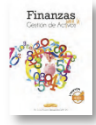
LIBROS RECOMENDADOS

GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS FÍSICOS



"Adaptar nuevos estándares para ser más competitivo"


FINANZAS PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS



"Optimizar la gestión financiera y de los activos"


www.pmmlearning.com

Yo de mayor quiero ser...



CHANGE MANAGEMENT


Recetas para construir la Gestión de Activos



ISBN: 978-84-948508-7-5

978-84-948508-7-5

Copyrights © - PMM Project Management Maintenance



Luigi Amendola

Socio fundador CEO & Managing Director of PMM Group. Cuenta con una dilatada experiencia en la industria del petróleo, gas, petroquímica, minería, automoción, planificación energética, energía renovable (Eólica) y empresas de manufactura y regeneración.

Se desempeñó por 20 años como investigador de la Universidad Politécnica de Valencia, (España) en proyectos de ingeniería e innovación, colaborador de revistas técnicas y publicación de libros de Project Management Gestión de Activos y Mantenimiento.

Ha participado en congresos como conferencista invitado y expositor de trabajos técnicos, en eventos locales e internacionales en empresas y Universidades. Miembro del equipo editorial de publicaciones en Europa y asociaciones profesionales.

Asesor de empresas en Europa, Iberoamérica, U.S.A, Australia, Asia y África. Con cuarenta (40) años de experiencia en el sector. Cuenta con dos Ph.D. Ph.D. en Ingeniería e Innovación por Universidad Europea y Ph.D. en Engineering Management por universidad de Estados Unidos.

www.pmmlearning.com

<https://pmmciex.com/books/>

Dr. Luis (Luigi) Amendola, PhD



Cuenta con dos doctorados otorgados por USA y EU, CEO & Managing Director PMM Innovation Group, Managing Director Center for Innovation & Operational Excellence (CIEx), USA, Asesor PMM Business School, Europa, Managing Director PMM University, USA. Se desempeñó por 20 años como Research Universidad Politécnica de Valencia, España, Certificado Auditor Leader IRCA, Auditor Leader Sistemas de Gestión de Activos ISO 55001. Con más de 40 años de experiencia en la industria de manufactura, generación, transmisión y distribución de energía, minería, petróleo, gas, petroquímica, planificación energética, energía renovable (Eólica - Fotovoltaica), apoyo en programas de investigación con universidades y centro de transferencia de tecnología, colaborador de revistas técnicas, publicación de libros en Asset & Facility Management, Excelencia Operacional, Realibility Maintenance e Innovación Estratégica. Participación en congresos como conferencista invitado y expositor de trabajos técnicos en eventos locales e internacionales en empresas y universidades. Miembro de equipo de editorial de publicaciones en Europa y asociaciones profesionales, Asesor de empresas en Europa, Iberoamérica, U.S.A, Australia, Asia y África. Ha publicado más de 20 Libros y cuenta a la fecha con más de 310 publicaciones entre revistas profesionales y científicas.