

Dar prioridad a la producción
sobre el mantenimiento y la
confiabilidad – una falsa dicotomía



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Punto de Vista

Petróleo y Gas | Energía | Manufactura | Industrias de Proceso Gestión Integrada del Riesgo

A medida que las organizaciones se adaptan a la imprevisibilidad y a tiempos económicos más difíciles, las oportunidades de negocios deben ser atrapadas con rapidez y decisión. Para muchas empresas dar prioridad a la producción en condiciones de mercado favorables es intuitivo, buscando capturar las oportunidades inesperadas a costa de los compromisos de corto plazo en las prioridades de mantenimiento y confiabilidad (Maintenance and Reliability - M&R). Con frecuencia, el resultado de esta estrategia es un aumento de los riesgos en seguridad y confiabilidad, con repercusiones de largo plazo que podrían impactar el fin de la vida útil de los equipos.

Sin embargo, a menudo vemos que el enfocarse en un resultado a costa de los temas de M&R, puede crear una falsa dicotomía que impacta negativamente las operaciones en el largo plazo. Las decisiones de producción que imponen desviaciones no controladas a los programas de M&R, generalmente provocan impactos negativos en los aspectos de seguridad, medio ambiente, calidad y desempeño operativo de la planta, perjudicando así la futura agilidad del negocio e incrementando los riesgos operativos.

Adoptar un programa de M&R basado en riesgos entrega un desempeño equilibrado a través de todos los objetivos estratégicos.

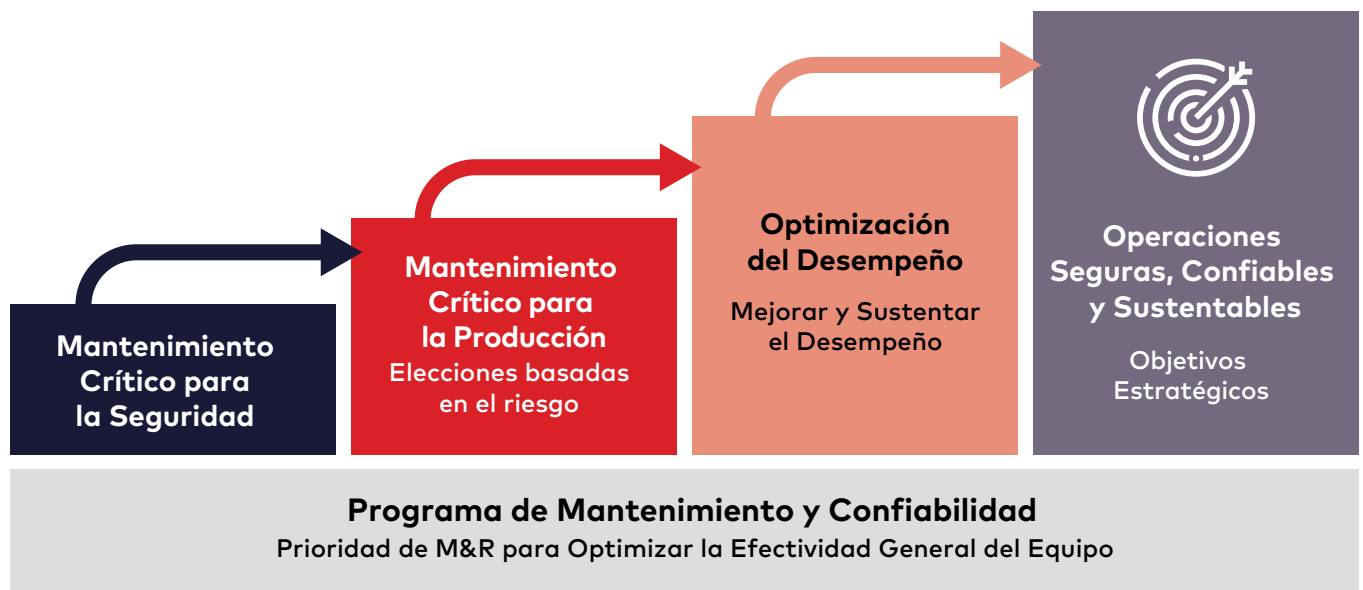
Adoptando un enfoque basado en el riesgo hacia los programas de M&R para equilibrar los objetivos en seguridad, operación y confiabilidad

Un programa de M&R basado en el riesgo es una estrategia efectiva y una práctica de vanguardia: como estrategia, protege a los activos operativos y al personal contra los riesgos de seguridad y de seguridad en el proceso; y como práctica, garantiza que el equipo alcance o rebase el desempeño de producción nominal durante su vida operativa.

Adoptar un programa de M&R basado en el riesgo da como resultado un desempeño equilibrado a través de todos los objetivos estratégicos, tales como la operación segura y confiable, la reducción del tiempo de paro planeado o no planeado, una ampliación de la vida del activo y menor costo en la gestión del mismo, reducción en el costo de producción, mayor volumen de producción y funcionamiento de los activos por más tiempo.

Esto puede lograrse definiendo claramente las acciones prioritarias estratégicas de M&R que representan restricciones en el tiempo de operación, tales como los requerimientos normativos y de seguridad, y dando prioridad a estas acciones para mitigar los riesgos no calificados y desproporcionados para la organización. Adicionalmente, al implementar un programa bien estructurado que ponga en primer lugar las tareas no críticas para la seguridad, con base en sus niveles de riesgo, las organizaciones pueden lograr un equilibrio entre satisfacer las necesidades de M&R y alcanzar otros objetivos de negocios. Este enfoque no sólo ayuda a garantizar operaciones seguras y confiables, sino también permite que las organizaciones optimicen recursos y maximicen su retorno sobre la inversión.





Un programa de M&R bien definido comprende una combinación de: i) pre-requisitos críticos de seguridad para el mantenimiento; ii) elecciones basadas en riesgo; y iii) tareas de bajo riesgo con flexibilidad operativa con las cuales los líderes pueden con confianza navegar a través de riesgos y oportunidades.

Considerando los grandes beneficios que un programa M&R basado en el riesgo puede traer a una organización, ¿por qué tantas organizaciones tienen problemas para mantener dicha estrategia efectivamente?

Nuestra experiencia global indica que una de las principales razones es que los objetivos de dicha estrategia representan muchos factores en pugna que deben ser bien comprendidos y abordados estratégicamente. Por ejemplo, una confiabilidad mejorada podría requerir mayor mantenimiento, llevando a un incremento en el tiempo de paro planeado y menor rendimiento. Aquí es donde el liderazgo juega un papel crítico para asegurar que los programas basados en riesgo sean implementados acertadamente. El liderazgo necesita tomar una decisión estratégica con visión de futuro para comprometer las ganancias de corto plazo en nombre de un rendimiento sustentable de largo plazo.

Las dudas en el programa de M&R pueden provocar resistencia en la ejecución de acciones y prioridades, incluso si fueran críticas para la seguridad o las operaciones.

El liderazgo juega un papel crítico para asegurar que los programas basados en riesgo sean implementados acertadamente.

El desafío del liderazgo en los programas de M&R basados en riesgo.

Un desafío para el apoyo exitoso por parte del liderazgo en la ejecución de las tareas de M&R basadas en riesgo, se encuentra en los bajos niveles de confianza en las bases y el diseño del programa. Con frecuencia, tales dudas representan desafíos en la ejecución de las prioridades y acciones de M&R, incluso si hubieran sido identificados en los programas como críticas para la seguridad o las operaciones. Esta actitud hacia el M&R puede dar como resultado variaciones no calificadas en la ejecución del programa que afectan negativamente los objetivos de negocios. Para superar este desafío se requiere una estrategia y enfoque del liderazgo dividido en dos partes: primero, generar confianza en el programa de M&R; segundo, poner todo el compromiso del liderazgo en el programa, especialmente en la ejecución de acciones esenciales, tales como el mantenimiento crítico para la seguridad.

Un robusto programa de M&R basado en riesgo, puede servir como palanca estratégica cuando los líderes necesitan analizar decisiones para compensar la producción, los riesgos de pérdida de capital o el aplazamiento de gastos derivados de las tareas de mantenimiento atrasadas. Al reconocer la necesidad de un sólido programa de M&R basado en riesgo, todas las dudas acerca de la justificación técnica del programa deben ser enfrentadas en la fase de diseño, para incrementar la confianza y el compromiso del liderazgo en el programa.



Un programa de M&R efectivamente implementado permite que el liderazgo evite riesgos significativos y que logre el cumplimiento normativo y en seguridad, al mismo tiempo que impulsa mejoras sustentables en el desempeño del negocio.

En resumen, estamos convencidos de que existe una falsa dicotomía entre dar prioridad a la producción sobre las tareas de M&R. Mantener estas dos palancas operativas esenciales en conflicto puede tener un impacto negativo relevante en las operaciones sustentables de largo plazo. Un enfoque hacia los programas de M&R basado en el riesgo, puede equilibrar e integrar la seguridad, la confiabilidad y los objetivos operativos. Esto se logra definiendo y dando prioridad a las acciones críticas para la seguridad o de mantenimiento crítico para la producción, al mismo tiempo que se implementa un programa que considere el nivel de riesgo de las acciones no críticas para la seguridad.

Si bien numerosas organizaciones tienen problemas para mantener un programa de M&R basado en el riesgo, debido a los objetivos en conflicto y a la poca confianza en el diseño del programa, se requiere un liderazgo fuerte para invertir en un programa con un alto grado de confianza, impulsado por el desempeño y comprometido con las acciones esenciales, tales como el mantenimiento crítico para la seguridad. Un programa de M&R implementado efectivamente, permite que el liderazgo evite comprometer los riesgos significativos, el cumplimiento en la seguridad y la normatividad, al mismo tiempo que impulsa mejoras sustentables en el desempeño del negocio.

Autores



Ehsan Akhavan

Director y Jefe de la Industria de Petróleo y Gas

Ehsan.Akhavan@consultdss.com



Ramez Haddadin

Director de Excelencia Operativa

Ramez.Haddadin@consultdss.com



Willem Nel

Experto en la Materia – Mantenimiento y Confiabilidad
Gestión del Riesgo Operativo

Willem.Nel@consultdss.com



Acerca de dss⁺

dss⁺ es líder en la prestación de servicios de consultoría en gestión de operaciones, con el propósito de salvar vidas y garantizar un futuro sustentable. Ayuda a las empresas a desarrollar capacidades organizacionales y humanas, gestionar riesgos, mejorar operaciones, alcanzar metas de sustentabilidad y operar con más responsabilidad.

Encuentre más información en www.latam.consultdss.com.



Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)

twitter.com/consultdss

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss)

www.latam.consultdss.com