



002

No sería lógico analizar los cuatro triángulos de forma arbitraria, sencillamente, porque sabemos que existen elementos en común dentro de cada uno de ellos. Así que se tomó la decisión de comenzar el análisis, por los triángulos en donde la presencia de la gestión de la Calidad Total es mayor. O sea, los Triángulos 3 y 4.

Comenzaremos el análisis por los triángulos mencionados, con el objetivo de evaluar los parámetros o variables que los identifican.

2. Comenzó el Análisis:

Para comenzar el análisis, es necesario comenzar a determinar los procesos. En el ejemplo en cuestión, no estaban definidos los procesos a desarrollar como política de Calidad de los Servicios Técnicos de la instalación. Así que este fue el primer elemento satisfactorio que trabajo consigo el análisis del problema desde el Triangulo de la Gestión del Mantenimiento.

Luego de solucionado este problema, nos dimos a la tarea de evaluar cada Proceso (subprocesos) a partir de lo que llamamos la **Matriz de Evaluación de Procesos**. Con esta matriz evaluamos cada uno de los Procesos que veremos a continuación.

2.1. Análisis de los Procesos Relacionados con el Triangulo 3.

Si vemos el Triángulo 3, en él se presentan lo siguientes Procesos (subprocesos):

1. Gestión del Conocimiento.
2. Herramientas de Gestión del Mantenimiento.
3. Comunicación entre Todos los Empleados.
4. Línea de Gestión de la Calidad Total.*

* Implica una línea de equilibrio, pero es válido destacar que no existe un sistema de calidad implantado en toda la organización, por lo que el análisis aquí será el mismo siempre, o sea, negativo. Se utiliza entonces la Gestión de Calidad Total, cómo un Proceso necesario que puede influir negativamente en todo el proceso.

La evaluación de estos procesos será:

1.	Gestión del Conocimiento.	Evaluación Total:	260/680	38.23%
		RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS
	ENTRADA PROCESOS	55/100	<i>No Necesarios</i>	40/100
	DURANTE EL PROCESO	25/135	<i>No Necesarios</i>	40/135
	SALIDA PROCESO	50/105	<i>No Necesarios</i>	50/105
2.	Herramientas de Gestión del Mantenimiento.	Evaluación Total:	710/930	76.34%
		RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS
	ENTRADA PROCESOS	100/100	75/100	75/100
	DURANTE EL PROCESO	125/135	100/135	65/135
	SALIDA PROCESO	80/105	35/105	55/105

3. **Comunicación entre Todos los Empleados.** Evaluación Total: 450/575 **78.26%**

	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS FINANCIEROS
ENTRADA PROCESOS	100/100	<i>No Necesarios</i>	65/100
DURANTE EL PROCESO	105/135	75/135	<i>No Necesarios</i>
SALIDA PROCESO	105/105	<i>No Necesarios</i>	<i>No Necesarios</i>

Aquí se realiza una ponderación de los elementos, a partir de criterios de análisis bien estudiados, los cuales dan la evaluación final del proceso. Adema es necesario realizar un análisis cualitativo del mismo antes de emitir un dictamen final. No se tiene en cuenta el (los) proceso asociado a la calidad, porque como ya se dijo, no están definidos en la Organización. (En caso contrario, es necesario ver su influencia.)

Pues bien, el análisis arrojó que:

No.	PROCESO:	EVALUACIÓN:
1.	<i>Gestión del Conocimiento.</i>	38.23%
2.	<i>Herramientas de Gestión del Mantenimiento.</i>	76.34%
3.	<i>Comunicación entre Todos los Empleados.</i>	78.26%
4.	<i>Línea de Gestión de la Calidad Total.</i>	0.00%

Si no tenemos en cuenta la *Línea de Gestión de la Calidad Total*, podemos decir que el Proceso que más está afectando, en este análisis, es el de la *Gestión del Conocimiento*.

A partir de aquí, debemos centrarnos en los Procesos asociados a éste, con el fin de delimitar responsabilidad de cada uno. Si analizamos la **Figura 3**, vemos que la *Gestión del Conocimiento* está presente también en los **Triángulos 1 y 2**. Pues bien, debemos analizar estos Triángulos, de la misma forma que se hizo con el **Triángulo 3**.

2.2. *Análisis de los Procesos Relacionados con los Triangulo 1 y 2.*

Si vemos el Triángulo 1, en él se presentan lo siguientes Procesos (subprocesos):

5. Gestión del Conocimiento.
6. Gestión de la Información.
7. Comunicación entre todos los Empleados.
8. Superación Continua.
9. Gestión de Recursos Humanos.
10. Gestión de la Calidad Total.*

De aquí debemos analizar solo los Procesos 6, 8 y 9, ya que el resto son comunes al Triangulo 3. Este análisis se debe hacer de la misma forma que los anteriormente realizados.

Aquí los resultados encontrados fueron:

No.	PROCESO:	EVALUACIÓN:
5.	<i>Gestión del Conocimiento.</i>	38.23%
6.	<i>Gestión de la Información.</i>	91.39%
7.	<i>Comunicación entre todos los Empleados.</i>	78.26%
8.	<i>Superación Continua.</i>	69.35%
9.	<i>Gestión de Recursos Humanos.</i>	97.31%
10.	<i>Gestión de la Calidad Total.</i>	0.00%

A partir de este resultado, podemos ver que el Proceso *Gestión del Conocimiento* sigue siendo el más afectado, además de que en comparación con el resto de los Procesos analizados en este Triangulo, la *Superación Continua* está afectando también el resultado. Ahora la vinculación de estos dos procesos será el objetivo del análisis cualitativo. Cuando analizamos el **Triángulo 2**, obtuvimos el siguiente resultado:

No.	PROCESO:	EVALUACIÓN:
11.	<i>Gestión del Conocimiento.</i>	38.23%
12.	<i>Gestión de Stock.</i>	94.60%
13.	<i>Herramientas de Gestión de Mantenimiento.</i>	76.34%
14.	<i>Estrategias de Mantenimiento.</i>	93.13%
15.	<i>Gestión de Recursos Materiales.</i>	95.10%
16.	<i>Gestión de la Calidad Total.</i>	0.00%

Aquí se corrobora la misma idea, los Procesos de *Gestión del Conocimiento* y *Superación Continua* son los que más problema están creándole a la organización de Mantenimiento de la Entidad. Ahora bien, como ya tenemos los procesos críticos, si lo comparamos con la falta de un Sistema de Calidad en la instalación, podemos obtener los siguientes criterios, los cuales fueron buscados cuando se obtuvieron los resultados del análisis.

1. La Plantilla de Servicios Técnicos, estaba conformada por un solo Ingeniero, el resto de los empleados tenía niveles de escolaridad inferior al nivel medio.
2. Existía una tendencia a no cumplir el plan de Mantenimiento previsto.
3. No se realizaban superaciones a los empleados, cuando se obtenía una nueva tecnología o equipo.
4. El criterio de más Peso era, que no existía la Cantidad de Empleados (completamiento de la planilla) para llevar adelante la cantidad de Trabajo que se tenía planificado, ni mucho menos, para evitar la ocurrencia de fallas imprevistas.

Ahora, profundizando en el asunto, tenemos los siguientes elementos:

1. Según el análisis del Proceso **Gestión del Conocimiento**, el aspecto financiero en los 3 puntos de análisis, tiene una dificultad marcada. O sea, lo primero es comenzar a dar un apoyo financiero a la Actividad.
2. Los procesos asociados a éste, tiene una situación favorable, lo cuál es necesario tenerla en cuenta para el futuro.
3. Existe la necesidad de una **Superación Continua**, pero que se ve apañada por la falta de tiempo para realizar otras tareas.
4. Existen dificultades para la comunicación de los Empleados, ya que no se tienen medios de comunicación internos en el Instalación, lo cual atrasa los trabajos.
5. Era necesario realizar un análisis más profundo en cuanto al Fondo de Tiempo de los Trabajadores con el fin de determinar la Necesidad de Incorporar más trabajadores o no.

Todos estos elementos afectaban de una forma indirecta la **Calidad de los Trabajos de Mantenimiento**, por lo cual, los clientes se quejaban constantemente. Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes.

3. Resultados.

1. Se eliminaron casi al cero, la cantidad de quejas emitidas.
2. Se incorporaron tres (3) trabajadores más al *Staff* de Servicios Técnicos. Estos empleados realizan trabajos técnicos específicos.
3. Se aprobó una estrategia de **Superación Continua**, con el objetivo de mantener a los empleados en un nivel máximo de conocimiento y estimulados.
4. Se pretende mejorar las comunicaciones del Departamento, con la utilización de un sistema de Gestión de Mantenimiento Asistido por Computadora.
5. Se comenzaron al dar los primeros pasos para la Implantación de un sistema de Gestión de Calidad Total.
6. Se realizó y está en proceso de aprobación, la estrategia para los Servicios Técnicos de la Instalación.

Como se puede apreciar, si no mantenemos una Visión de Procesos, y un enfoque general de nuestra Instalación, puede convertirse en un asunto casi imposible, detectar algunas irregularidades que no están a simple vista. Este procedimiento, utilizando el Triangulo de la Gestión, puede resolernos mucho, claro, es necesario la participación de todos, y si no se puede llegar a nada con los procesos que están definidos, pues bien, olvídense de estos y analice de forma ingenua todo el Negocio nuevamente. Nada, estoy llamando a realizar una Ingeniería del Negocio en toda la Organización.

Como se mencionó en una oportunidad, todo está enmarcado en una visión global de la organización. Un Enfoque de Proceso en la Función Mantenimiento.