



## TPM Awards ¿IMPLEMENTAMOS EL TPM O EL tpm?

(ARTÍCULO DEDICADO A LOS QUE CREEN, PIENSAN O SIENTEN CURIOSIDAD POR EL TPM. TAMBIÉN PARA LOS QUE LEEN LA LÍNEA PRECEDENTE EN PASADO).

LUIS FELIPE SEXTO

*Management Consultant*

[Quality.Creation@gmail.com](mailto:Quality.Creation@gmail.com) / <http://luisfelipesexto.blogia.com>

**E**s conocido, cuan maltrecho queda el concepto de **Mantenimiento Productivo Total**, cuando se le pretende reducir a sólo uno de sus pilares. La evidencia apunta a desestimular la idea de una implementación robusta y definitiva del TPM, toda vez que, hacerlo seriamente, significa quizás cambiar la estructura organizativa, el modo de gestionar y los estilos de dirección en nuestra empresa. Esto más que un estímulo, representa una franca amenaza a la posición y al orden tradicional de hacer las cosas.

**La gran contradicción viene dada por el hecho que un grupo importante de dirigentes empresariales desean y declaran la necesidad de mejorar e incrementar la productividad y obtener resultados sin precedentes... siempre y cuando no cambien mucho las cosas. Sin embargo, al menos se necesita hacer referencia a una metodología con alta apariencia innovadora y con resultados demostrados en otras organizaciones, para validar las intenciones previamente declaradas ante un consejo de dirección (por ejemplo). Apliquemos el TPM siempre que el TPM no se aplique esencialmente, parece ser el mecanismo actuante. Es decir, mientras no remueva los cimientos.**

¿Que entendemos por aplicación esencial del TPM? En este punto tendríamos que decir, que al menos se necesita satisfacer los siguientes cuatro puntos:

1. Constancia de propósito.
2. Implementación evolutiva y planificada.
3. Dominio y aplicación de TODOS los pilares.
4. Participación de TODAS las áreas y de TODO el personal de la empresa en la implementación.

Estos cuatro aspectos parecen críticos y absolutos, ya que no es posible llegar a resultados meritorios o esperados si no se satisface cada uno de ellos. Hay un detalle que parece inofensivo pero que apenas se pretende la implementación comienzan las sospechas de que será muy complejo llegar al final. El detalle es el requisito de participación de todo el personal y de todas las áreas.

Aquí la contradicción viene relacionada con las estructuras verticales, fragmentadas y poco participativas que presentan un gran número de empresas. **¿Cómo hacer participar a todos si mi estructura organizativa es esencialmente contraria a la participación? ¿Con consignas y arengas? ¿Cómo lograr la participación entusiasta de la gente en el mantenimiento autónomo si están habituados y condicionados a mantenerse en posición pasiva y esperar órdenes de los mandos, porque allí, la motivación, las iniciativas y el sentido de pertenencia no se consideran aspectos relevantes a inculcar?**

**Si la iniciativa es seria, entonces hay que revisar la estructura y la preparación y disposición al cambio de la dirección. De otra parte, sin constancia de propósito esta asegurado que no se llegara a ninguna parte. Por ello, después de un tiempo los directivos que no poseen esta visión inician a pensar en introducir otra metodología ya que el TPM “no ha dado los resultados esperados” y de consecuencia “estamos pensando en**



implementar”... **otra cosa. Esa otra cosa** la podemos dejar a la imaginación del lector. Se puede hacer una lista grande de posibles esperanzas inútiles de sustitución del TPM. La raíz del asunto es que no se concibe el cambio estructural, organizativo y de dirección que sería coherente con la pretensión de implementar un sistema de gestión como el TPM que impacta transversalmente en toda la empresa. Se recurre entonces a las tecnologías menos agresivas al status quo o que actúan solo a nivel localizado, pero que igualmente, por las mismas razones, no dan los resultados esperados y así se continúa creando esperanzas con técnicas, metodologías o etiquetas de moda. La moda siempre regresa disfrazada.

**El aspecto más degradante e irrespetuoso que ha tenido que sufrir el TPM esta relacionado con sus pilares.** El hecho de pretender hacer pasar “gato por liebre”. Es decir, afirmar, asegurar y hasta jurar, que la fórmula Mantenimiento Autónomo es igual a TPM, es correcta. O peor aún ¡¡¡que **5S=TPM!!!** Es este quizás la incoherencia mayor a la ética y naturaleza sistémica que esta a la raíz y la practica del TPM.

A todo esto bastaría una pregunta: ey, alta dirección! ¿Qué dicen ustedes del resto de los pilares, cómo y cuando los piensan implementar? ¿no se piensa iniciar a desmontar el sistema actual que llevó al convencimiento que había que hacer algo y cambiar? ¿Se puede creer seriamente que haciendo un tentativo de introducir el Mantenimiento Autónomo aisladamente y forzando la estructura verticalista se pueden obtener los resultados potenciales del Mantenimiento Autónomo? ¿Y los demás pilares no hacen falta? ¿Para qué están? ¿Será que no tienen sentido o que no cuadran con el modo que funciona la empresa? **El TPM es un sistema articulado y coherente, si le faltan pedazos ya no será más TPM.** No sabemos que será, pero al menos podemos saber lo que no es. **La estructura organizativa determina y condiciona el comportamiento de la gente.**

**El TPM nació como un modo de entender la empresa en su conjunto y para crear valor, y no se puede acomodar ni violentar a que trabaje en un encuadramiento incompatible con sus principios.** El TPM no se adapta a nuestra estructura, el TPM requiere e impone un tipo de estructura que si no coincide con la nuestra, y tampoco estamos dispuestos a cambiarla, todavía menos podremos aspirar a los resultados y potencialidades de lo que es capaz. Si no se esta dispuesto a aceptar el cambio mental que entraña el TPM, no se insista con el TPM.

**EL Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM), otorga anualmente el Premio TPM, en sus diversas categorías, a las empresas extranjeras que logren demostrar niveles de resultados y organización relevantes gracias a la aplicación consecuente del Mantenimiento Productivo Total.** Como evidencian los **resultados del 2007**, hay un notable desempeño en empresas que operan en Latinoamérica, particularmente en Brasil, México, Argentina, Colombia junto a otros países de economías emergentes y en expansión. La evidencia indica que aquel pretexto de “no somos japoneses” o “no es nuestra cultura”, no se sostiene más ante el hecho que empresas no japonesas con personal latinoamericano, de nuestra cultura, han logrado los resultados esperados en desempeño e implementaciones exitosas.

El aspecto curioso, es la presencia minoritaria de empresas ganadoras ubicadas en los países tradicionalmente etiquetados como más desarrollados. Este hecho puede tener una respuesta compleja que meritaria un análisis independiente en otro trabajo. Pero todo parece indicar que para estos últimos, la tradición esta resultando más que un aliado, la barrera principal que obstaculiza el avance de las PYMES hacia la empresa flexible y sostenible.



Utilizando los criterios de evaluación y verificación del JIMP (**checklist**), como mínimo, son necesarios los siguientes puntajes para cada categoría de premio, y así poder superar la Primera y la Segunda evaluación en busca del reconocimiento:

1) **Premio a la Excelencia en el TPM, Categoría A:**

El solicitante deberá obtener un mínimo de 70 puntos sobre 100 puntos del **checklist C**.

2) **Premio a la Excelencia en el TPM, Categoría B:**

El solicitante deberá obtener un mínimo de 70 puntos sobre 100 puntos del **checklist C**.

3) **Premio a la Excelencia en el compromiso consistente con el TPM:**

El solicitante deberá obtener un mínimo de 80 puntos sobre 100 puntos del **checklist C**.

4) **Premio Especial por el logro en TPM:**

El solicitante deberá obtener un mínimo de 70 puntos sobre 100-Lista de comprobación **checklist B**.

5) **Premio Especial el logro avanzado en TPM:**

El solicitante deberá obtener un mínimo de 80 puntos sobre 100 puntos del **checklist A**.

6) **Premio al logro TPM de Clase Mundial:**

El solicitante deberá obtener un mínimo de 80 puntos sobre 100 puntos del **checklist S**.

La propuesta es que se analicen las **bases y criterios del TPM Awards** para evaluar a nuestras propias empresas **sobre todo aquellas donde se dice que se está implementando el TPM**. También **podría ser útil para los que aun no saben que es el TPM, e inicien a comprender su esencia desde la raíz, desde su fuente principal y más auténtica, el JIMP**. Y quizás, en un momento de madurez, optar por el premio que otorga el JIMP.

Para los consultores y mandos de las empresas —que ilusionan, o se ilusionan, o se dejan ilusionar, con la idea que es posible “implementar” el TPM en un área particular de la empresa, para ellos hay muy malas noticias: el JIMP declara que para aspirar a cualquier categoría del premio TPM hay que cumplir al menos con dos condiciones:

1. Podrían aspirar a clasificar solo plantas que tengan introducido el TPM con participación de todos sus miembros y...
2. No son elegibles departamentos independientes o líneas de producción aisladas.

Por ello, El JIMP ha desarrollado los premios y **los criterios de elegibilidad** de los mismos. De ese modo es **posible premiar la coherencia y la constancia, y sobre todo, los resultados que se pueden esperar por ser demostrados, durante décadas, en la práctica de muchas empresas en casi todos los confines del mundo**.



La elegibilidad, para aspirar a uno de los premios TPM del JIMP, queda determinada como sigue:

**1) El Premio a la Excelencia en TPM, Categoría B:**

- Debe tener aproximadamente 2 años de actividad de progreso después de la introducción del TPM.
- Debe haber desplegado la actividad basada en 5 pilares del TPM y centrada en el lugar de producción (mejoras individuales; mantenimiento autónomo; mantenimiento planificado; educación y desarrollo; seguridad, saneamiento y el control ambiental).
- Debe haber completado el paso 4 para la actividad de mantenimiento autónomo.
- Debe haber completado el desarrollo de la infraestructura para la actividad del TPM, con resultados tanto tangibles como intangibles.

**2) Premio a la Excelencia en TPM, Categoría A:**

- Debe tener aproximadamente 3 años de realización después de la introducción del TPM.
- Debe haber desplegado la actividad basada en 8 pilares de TPM, por todos los miembros del personal de planta (mejoras individuales; mantenimiento autónomo, mantenimiento planificado; Gestión inicial; mantenimiento de calidad; administración y supervisión; educación y desarrollo; seguridad, saneamiento y control ambiental).
- Debe haber completado el paso 4 para la actividad de mantenimiento autónomo .
- Debe haber completado el desarrollo de la infraestructura para la actividad del TPM, con resultados tanto tangibles como intangibles.

**3) Premio a la Excelencia en el compromiso consistente con el TPM:**

- Debe haber recibido el Premio a la Excelencia en TPM (categoría A o B).
- Debe tener aproximadamente 2 años de actividad de progreso después de recibir el Premio a la Excelencia en TPM (categoría A o B).
- Debe estar desplegado la actividad basada en los 8 pilares de TPM, por todos los miembros del personal de planta.

*Después de analizar los criterios para clasificar, ¿implementamos el TPM con mayúsculas? ¿Estamos en condiciones de modificar la estructura de nuestras empresas y nuestros modelos mentales para lograr el sistema corporativo orientado a la eliminación de todas las pérdidas y el incremento de la competitividad?*

*No solo se necesita para responder, hace falta inteligencia, sagacidad y audacia para vencer el pensamiento superado que aun se agita beligerante por las venas de nuestras empresas. ▲*

Para referenciar este documento:

Electronic Document: Sexto, Luis Felipe. TPM Awards ¿IMPLEMENTANDO EL TPM O EL tpm? [en línea]. Marzo de 2009. [fecha que se cita xx/xx/20xx]. Disponible en Internet: [www.mantenimientomundial.com](http://www.mantenimientomundial.com) & blog Calidad & Mantenimiento <<http://luisfelipesexto.blogia.com>> .

Se permite la reproducción de este documento, siempre que se referencie la fuente y no exista ánimo de lucro.