

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

Ing. Gloria Valdivia Camacho

**L**a actual coyuntura mundial en el permanente escenario de competitividad, obliga a las empresas a afrontar distintas y nuevas situaciones y las reacciones o proacciones varían en función a los paradigmas de los profesionales que dirigen la misma. Por esto y por muchas razones debemos adoptar en las organizaciones, una nueva postura en busca de criterios semejantes, y esto solo puede ser posible implementando un Clima Organizacional de mejoramiento continuo, donde se desarrollen nuevos conceptos y aprendizajes que permitan producir con eficiencia y productividad.

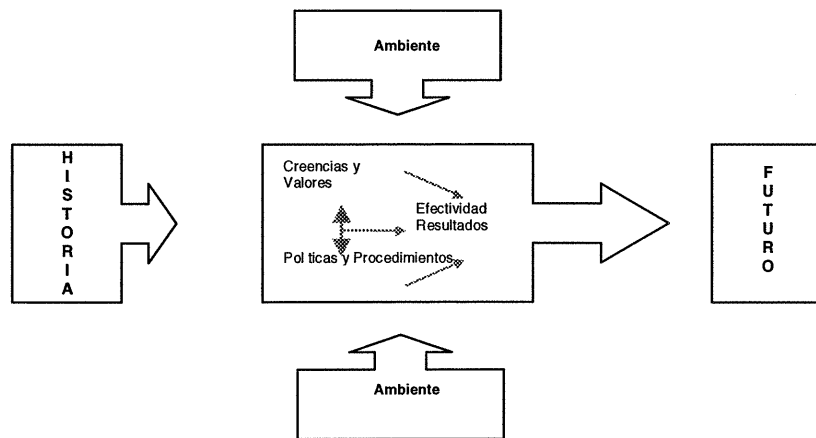
En lo referente al Mantenimiento, los cambios originan dificultades en los procesos existentes, pudiendo ocurrir una desestabilización; es por ello, que se hace necesario la introducción de nuevas ideas, que seguidas de una adecuada dirección conllevan a una efectiva realización de cambios.

El contexto globalizado exige de los equipos de trabajo, aptitudes y actitudes idóneas para el trabajo con aprendizaje continuo, sujetándose a los cambios permanentes generados por el avance de la tecnología. En el momento del cambio, el Líder de Mantenimiento debe tener en cuenta la variedad y multiplicidad de competencias de cada miembro, transformando la suma de ellas en un conjunto de acciones armoniosas, para afrontar las diferentes situaciones organizacionales; vale decir, aplicar el Enfoque de Sinergia en el Planeamiento. En esta etapa, es importante señalar que el trabajo debe moldearse a las capacidades del individuo y a las necesidades de la empresa, proporcionando al mismo tiempo cierta elasticidad y un ambiente adecuado para que éste se pueda desarrollar. Con la aplicación de esta estrategia se tendrá elementos humanos capaces de cum-

plir con todos los requerimientos que lleguen a su área.

## Edward Schein define Cultura Organizacional como:

"Modelo de supuestos básicos, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo, dentro de sus procesos de aprendizaje para solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que suficientemente han sido trabajadas para ser consideradas válidas; por esta razón, deben ser enseñados a los nuevos miembros, como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir en relación con aquellos problemas".



Actualmente los administradores de Mantenimiento operan en un entorno dinámico e impredecible, expuestos muchas veces al fracaso, como consecuencia de circunstancias inesperadas o unas cuantas decisiones equivocadas, siendo ellos los elementos claves de éxito en la empresa.

El Líder de Mantenimiento eficaz, corre riesgos y enfrenta desafíos significativos aumentando las probabilidades de que sus empresas triunfen, logrando

avances enormes en el desempeño de su grupo, departamento, división u organización. Cada vez es más frecuente que los administradores y otros trabajadores, busquen maneras nuevas e innovadoras para trabajar juntos y así responder a los asuntos que enfrentan:

1. Los administradores operan en un terreno global y deben enfrentar los retos de la competitividad global.
2. La administración de la Calidad Total ha combinado el interés por la calidad y la productividad y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
3. Los avances de la tecnología de la información tienen enormes consecuencias en la administración y la organización.
4. La preocupación por los aspectos éticos en las relaciones de negocios ha recibido una renovada atención.
5. El acceso a los miembros más capacitados de una población de trabajadores de origen diverso permite a las organizaciones enfrentar mejor las presiones de la competitividad.

Todo esto nos permite determinar si se respalda las metas formuladas en el Plan Estratégico, si fomenta las mejores constantes de la calidad o si crea una organización aprendiz.

El cambio, es la estrategia que usan cada vez con más frecuencia, los Líderes de Mantenimiento que piensan que el cambio de la cultura puede contribuir más rápidamente a:

1. Minimizar los paros de máquinas.
2. Prolongar la vida útil de los equipos e instalaciones.
3. Racionalizar el costo operativo del mantenimiento para contribuir a disminuir el valor agregado, al costo de operación.
4. Participar en el proceso del Plan de Tecnología de Información y en las decisiones relacionadas con el manejo de la tecnología.

Cuando los factores no contribuyan al logro de la Misión, se sugiere se sigan los cinco lineamientos formulados por Judith R. Gordon para instituir cambios de cultura:

### COMO CREAR Y CAMBIAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se debe diagnosticar la cultura de la organización analizando principalmente los factores de mayor incidencia para el Mantenimiento, como son:

1. Organización.
2. Administración del Área de Mantenimiento.
3. Personal.
4. Infraestructura y Equipo de Mantenimiento.
5. Equipamiento e Instalación de Producción.
6. Almacén / Logística.
7. Servicios de Terceros.

1. Desarrollar una visión clara del rumbo futuro de la organización y de la cultura que se requiere para cumplirlo.
2. Asegurar el apoyo de los responsables de las otras funciones.
3. Hacer que los bandos superiores modelen la cultura nueva ante los subalternos, con un comportamiento que represente los valores, las expectativas y los comportamientos deseados.
4. Operar los cambios en la estructura de la organización.
5. Involucrar a los recién llegados en la nueva cultura y conservar o despedir a quienes no encajan.

### MODELO DE PRODUCCIÓN DE CAMBIO DE CULTURA

