

ESTRATEGIA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN: ELEMENTO CLAVE PARA LA INCORPORACIÓN DE LA NORMA ISO 55000 EN LA GESTIÓN DE ISA INTERCOLOMBIA

ISA INTERCOLOMBIA S.A. E.S.P.
Calle 12 Sur No. 18 – 168. PBX. 3252270 Ext. 74808
E.mail: rtoto@intercolombia.com - iasanin@intercolombia.com
Medellín – Colombia

Resumen

En el marco de Gestión de Activos, el Liderazgo es la gran palanca en las empresas que tienen la necesidad de agilizar la toma de decisiones en cada una de las etapas del ciclo de vida de los activos, agregando valor a la compañía en cada una de ellas. En nuestra compañía el Liderazgo desde la Alta Gerencia con respecto a la Gestión de los Activos, ha sido fundamental para movilizar la organización hacia una cultura de gestión colaborativa.

1. El viaje de la Gestión de Activos

La incorporación de Gestión de Activos en una organización implica realizar un recorrido de transformación, el cual lleva a la compañía a maximizar su valor. Esta transformación puede verse “erróneamente” como un desafío técnico, sin embargo, la experiencia en el proceso de implementación nos ha demostrado que el mayor desafío está centrado en la transformación cultural de la empresa, pues las prácticas, métodos y conceptos pueden ser rápidamente adoptados cuando hay una disposición al cambio y una movilización expresa y deliberada por parte del cuerpo directivo de la compañía.

El proceso de transformación inicia con la ruptura de silos, buscando adoptadores tempranos en los equipos de trabajo que generan conversaciones de valor y promueven el entendimiento en los

diferentes niveles de la organización. Con este ejercicio se materializa el concepto de “masa crítica” que el IAM describe en “El viaje de Gestión de Activos” [1]. Esta masa crítica inicia un proceso de movilización que eleva la conciencia a través de la generación de cuestionamientos y planteamientos que retan el esquema vigente.

Debido a la cercanía que tiene con los procesos, la masa crítica tiene la capacidad de transformar componentes operacionales de la compañía, sin embargo, para lograr una transformación en toda la organización es fundamental el liderazgo de la Gerencia General y todo el cuerpo directivo de la empresa. Cuando estos ingredientes se combinan, se genera un efecto bidireccional que permea a toda la organización, volviendo evidente un liderazgo que transforma.

1.1. Empresa configurada por silos y su cultura

Las organizaciones se enfrentan permanentemente a dificultades internas, la existencia de indicadores en conflicto y la búsqueda de resultados por áreas terminan generando un esquema de trabajo que moviliza la creación de tribus o silos, lo cual dificulta la comunicación al interior de la organización afectando así la toma de decisiones.

La existencia de silos limita la velocidad y la efectividad de los procesos de cambio y adaptación en las empresas. Este síntoma se hizo evidente en

nuestra organización, al momento de realizar la implementación de Gestión de Activos.

Para resolverlo se adoptó como estrategia la potencialización del liderazgo en todos los niveles de la compañía, con enfoque hacia la Gestión de Activos, entendiendo este como un mecanismo para enfrentar el desafío adaptativo que la implementación representaba. El proceso de materialización se vio fuertemente apalancado en los programas de desarrollo humano que INTERCOLOMBIA aplica dentro del plan de desarrollo de competencias de su talento humano.

El esquema de liderazgo consta de tres niveles complementarios, un nivel estratégico en la Gerencia General, un nivel táctico, con todo el cuerpo directivo de la organización y un nivel operativo que cubre a todos los colaboradores de las diferentes áreas de la compañía. A partir de estos tres niveles se forja en la compañía la fuerza de liderazgo requerida.



Imagen 1. El liderazgo como sumatoria que posibilita el cambio (Fuente: Los Autores)

A nivel estratégico la Gerencia General constituyó el Comité de Gestión de Activos, el cual tiene la responsabilidad de direccionar la evolución de la Gestión de Activos en la compañía y la toma de decisiones que afecte de manera integral el ciclo de vida de los activos, todo con el propósito de crear valor en el largo plazo.

A nivel táctico, la Gerencia General lideró el direccionamiento del cuerpo directivo, hacia la implementación de las prácticas de gestión de activos. Adicionalmente, conformó el equipo de integración de activos, a través del cual se gestionan las actividades transversales necesarias

para viabilizar las conexiones entre áreas y procesos.

A nivel operativo, se implementó un esquema de trabajo dirigido a cada una de las áreas de la compañía. Este se compone de tres etapas secuenciales:

- **Taller de Línea de Vista:** Tiene como objetivo sensibilizar a las personas entorno a la necesidad del cambio, la resistencia natural que este genera y el papel protagónico que cada uno tiene al momento de enfrentarlo. Por otra parte, a través del taller cada equipo de trabajo realiza la identificación de su Propósito, Responsabilidad y Contribución hacia el negocio. A través de este ejercicio, cada colaborador visualiza la línea de vista de la compañía y su papel protagónico en ella.
- **Evaluación Interna de Madurez:** Esta etapa tiene como objetivo evaluar a cada equipo de trabajo, de forma individual, entorno al entendimiento y conocimiento del Sistema de Gestión de Activos (SGA). El ejercicio se realiza después de vivir el Taller de Línea de Vista.
- **Construcción Plan de Mejora del Sistema de Gestión de Activos:** Posterior a la evaluación interna de madurez y con base en el resultado obtenido, el directivo del área inicia la construcción de un plan de mejoramiento junto a su equipo de trabajo. Una vez construido esté se da inicio a su implementación.

A partir de este esquema se moviliza el entendimiento y la apropiación, entre los miembros de la compañía, respecto al Sistema de Gestión de Activos (SGA), la Línea de Vista, los Procesos y sus conexiones, de forma que el liderazgo se materialice en acciones sobre la

forma de trabajar, la toma de decisiones y el desempeño de los activos.

1.2. Conexión del Sistema de Gestión de Activos con la línea de vista

El modelo conceptual de la gestión de activos que INTERCOLOMBIA ha implementado está basado en el modelo propuesto por el IAM [2], el cual se compone de seis elementos base, a través de los cuales permea la organización a todo nivel. Su materialización debe responder de una manera consistente a los requisitos de norma ISO55000. Esta consistencia solo puede darse si el modelo se traduce en acciones concretas sobre los activos que el SGA cubre en su alcance.

Este entendimiento debe ser llevado a todos los niveles de la organización, con el fin de generar homologación de conceptos y claridad en la conexión entre el modelo teórico, los requisitos de norma y la aplicación en el día a día de la compañía.



Imagen 2. Conexión entre el SGA y la línea de vista de Gestión de Activos (Fuente: Los Autores, con referencia en [1], [3], [4])

1.3. Conexión entre el cuidado de los activos y los procesos

La línea de vista implementada en INTERCOLOMBIA, resuelve la necesidad

de conexión entre los elementos estratégicos, tácticos y operativos, llegando a los procesos. La imagen 3 presenta sus componentes.



Imagen 3. Línea de vista de gestión de activos implementada en INTERCOLOMBIA (Fuente: Los Autores)

En ella se describe cómo la estrategia de la compañía toma un enfoque hacia los activos, apalancándose en la política de gestión de activos declarada, generando como resultado el Plan Estratégico de Gestión de Activos de la Compañía (PEGA). Esta conexión se traduce en las estrategias del ciclo de vida y habilitadores. En este punto de la línea de vista es importante tener claridad entorno a las definiciones que el PEGA consolida, pues este declara el estado actual de la compañía y sus activos, de igual manera describe el estado al cual debemos llegar para aportar significativamente y conscientemente al logro de los objetivos de la compañía.

Una vez alineados estos tres elementos (estrategia de la compañía, política de gestión de activos y estrategias funcionales de ciclo de vida y habilitadores) se han identificado los componentes a perseguir en cada uno de los activos cobijados por el alcance del Sistema de Gestión de Activos de la compañía. En este punto se da la conexión con las estrategias de los activos,

las cuales se enfocarán en su cuidado, bajo los criterios de costo, riesgo y desempeño que movilicen el logro de las metas definidas como medio, para alcanzar los objetivos del negocio.

Al consolidar lo que debemos hacer con cada tipo de activo para agregar valor al negocio, las estrategias de activos requieren traducirse en acciones concretas que generen cambios directos en los procesos. Si este punto no se da, la compañía correrá el riesgo de perseguir metas retadoras basándose en la forma como siempre ha operado, desgastando así el sistema. Esto trae serias dificultades en la transformación cultural, pues sobrecarga los procesos al pretender hacer actividades adicionales sin entender el propósito de las nuevas necesidades y sin dejar de hacer aquello que ante el nuevo enfoque estratégico de la compañía no agrega valor.

Entender el alineamiento que se da, a través de la línea de vista, da un mismo enfoque en los tres niveles de liderazgo (ver imagen 1), generando una mayor coherencia entre el saber y el hacer de la compañía.

Para potenciar su entendimiento a todo nivel, la decodificación de la línea de vista se llevó al 100% del personal de INTERCOLOMBIA, a través de sesiones dirigidas en un trabajo conjunto de la Gerencia General, la Dirección Talento Organizacional y el Equipo de Integración de Activos. Cada sesión se realizó involucrando al directivo del área, su grupo primario y los miembros de equipo. De esta forma el enfoque del equipo de trabajo se consolidó en un mismo propósito, responsabilidad y contribución, basado en el ejercicio de reflexión y análisis.



Imagen 4. Taller de línea de vista (Fuente: los Autores)

La imagen 5, presenta testimonios dado por los participantes del taller.

✦ "Considero que este taller fue genial, nos ha permitido de una manera muy divertida tomar consciencia de lo que es Gestión de Activos, empezar a reconocer que ya la GA vive con nosotros y que nos lleva a ser personas más proactivas, pensar de manera diferente y no esperar a que nos llegue, sino salir a buscar y empezar a hacernos preguntas de otra manera." **Gloria Arbeláez - Directora Ejecución Proyectos Centro Sur.**

✦ "Me parece importante este espacio, lo disfruté mucho porque este taller nos permite ir madurando en el entendimiento del impacto de Gestión de Activos sobre nuestras actividades diarias. Permite acercarnos y entender que no es un proyecto solo de la dirección, sino que es un proyecto que tiene cabida en todos los niveles." **Cristian Conde - Miembro de equipo.**

Imagen 5. Testimonios participantes en taller de línea de vista

1.4. Conexión entre Riesgos – Mejora Continua – Manejo del Cambio como movilizador de la cultura

El liderazgo promueve la generación de cultura y crea un ecosistema favorable para su desarrollo, sin embargo, la evolución y sostenimiento requiere que exista a nivel de procesos un conjunto de eslabones que hagan visible la necesidad de aplicación de los conceptos transmitidos. El modelo de Gestión de Activos tiene tres prácticas, que consideramos naturales para este fin. Estas son

La Gestión Integral de Riesgos, La Mejora Continua y el Manejo del Cambio.

Su relacionamiento intencional en los procesos de la compañía genera espacios de conversación y búsqueda de soluciones que permiten generar acuerdos y tomar decisiones teniendo presente el sistema de gestión de activos, el alineamiento estratégico y el cuidado de los activos.

Para la aplicación cotidiana el disparador es el riesgo (potencial o materializado), el cual se conecta con la mejora continua para realizar los análisis necesarios e identificar las causas raíces de la situación. Producto del análisis de mejora nacen las acciones que se requiere implementar para resolverlo. En este punto se da la conexión con el manejo del cambio, el cual tiene como objetivo identificar los impactos que se generarán al implementar las acciones propuestas. En este punto hemos detectado un error común, el cual se da por aplicar el manejo del cambio después de haber tomado las decisiones, si esto pasa, el impacto no se estará gestionando, se estará asumiendo.

Adicionalmente, como elemento de gestión es importante disponer de mecanismos de medición y control de la evolución, adopción y avance de estas tres prácticas. De manera que todos los miembros de la compañía puedan obtener información de los resultados que se van generando.

1.5.Conclusiones

La incorporación de Gestión de Activos tiene un amplio componente de conceptos técnicos y prácticas de permiten transformar el esquema de trabajo de las compañías, potenciando su agregación de valor. Sin embargo, estos

elementos requieren de un ambiente cultural propicio para que puedan ser adoptados de forma rápida y efectiva por parte de los miembros de la organización. De forma frecuente este ambiente no se encuentra previo a la implementación, especialmente en compañías de sectores tradicionales como el eléctrico, dado que la respuesta natural del ser humano ante el cambio es el rechazo. Ante esta condición es de vital importancia para el éxito de la implementación, diseñar una estrategia basada en el liderazgo consciente a nivel estratégico, táctico y operativo que promueva el cambio, la coherencia y aprendizaje permanente.

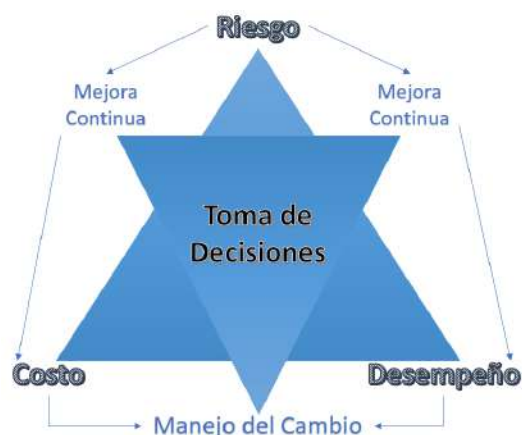


Imagen 6. Conexión entre riesgos – mejora continua y manejo del cambio

El concepto de línea de vista es un medio efectivo para decodificar la estrategia de la compañía y generar entendimiento en todos los niveles de la organización respecto al propósito, la responsabilidad y la contribución que cada uno tiene como protagonista del cambio.

Generar el entorno cultural es parte clave de la transformación. Sin embargo, este requiere un complemento que permita a nivel de procesos, tener actividades que hagan visible la necesidad de aplicación de los conceptos transmitidos. La

Gestión Integral de Riesgos, la Mejora Continua y el Manejo del Cambio son tres eslabones naturales del modelo de Gestión de Activos.

Financiera (Escuela de Negocios CEIPA, 2018) Actualmente hace parte del equipo de integración de activos de ISA INTERCOLOMBIA.

REFERENCIAS

- [1] The Institute of Asset Management, «IAM,» 01 02 2019. [En línea]. Available: <https://theiam.org/knowledge/Knowledge-Base/the-big-picture/>.
- [2] Institute of Asset Management, Gestión de Activos: Una anatomía, IAM, 2015.
- [3] INTERNATIONAL STANDARD, Asset management - Management Systems - Requirements, ISO, 2014.
- [4] Institute of Asset Management, PAS 55 -1 - 2, IAM, 2008.

Autor: Robinson Toro Castaño, Ingeniero Electricista Universidad Nacional de Manizales, Especialización en alta Gerencia Universidad Industrial de Santander, MBA en convenio con la Universidad de Monterrey Universidad Autónoma de Bucaramanga. Director de tres Centros de Transmisión de Energía, Director de Mantenimiento, Gerente del Proyecto Implementación Gestión de Activos y actualmente Líder Integrador de la Gestión de los Activos (todo lo anterior, para ISA-INTERCOLOMBIA)

Coautor: Iván Alberto Sanín Rincón, Ingeniero electricista egresado de la Universidad Industrial de Santander (Colombia 2008). Especialista en el desarrollo de nuevas estrategias para la resolución de fallas y el mantenimiento en vivo (Universidad Tecnológica Nacional de Argentina - 2012). Especialista en Gerencia (Escuela de Negocios CEIPA, 2017). Especialista en Gerencia

- 1. Autor: Robinson Toro Castaño
- 2. Teléfono
 - a. Oficina: (+57 4) 3157808
 - b. Celular: (+57) 3116351677
- 3. Dirección del autor
 - a. Oficina: Calle 12 Sur # 18 – 168, Medellín – Antioquia
 - b. email: rtoro@intercolombia.com
 - c. Ciudad: Medellín
- 1. Coautor: Iván Alberto Sanín Rincón
- 2. Teléfono
 - a. Oficina: (+57 4) 3157766
 - b. Celular: (+57) 3003068177
- 3. Dirección del coautor
 - a. Oficina: Calle 12 Sur # 18 – 168, Medellín – Antioquia
 - b. email: iasanin@intercolombia.com
 - c. Ciudad: Medellín