



# Gestión de Activos

**Orientación sobre la  
Alineación de las Funciones  
de Apoyo de la Organización**

Primera Edición  
Agosto 2022

## **Acerca de ISO/TC 251**

Somos el Comité Técnico de Sistemas de Gestión de Activos de ISO, responsables por el desarrollo de la familia de normas ISO 55000. Estas normas definen buenas prácticas en Gestión de Activos y los requisitos para un sistema de gestión.

Más información en **[committee.iso.org/tc251](https://committee.iso.org/tc251)**

El Grupo de Trabajo 5 de ISO/TC 251 desea agradecer a todos sus miembros y particularmente, por sus aportes a la escritura y revisión de este artículo, a: Armando Vittorangeli, Bernadette O'Connor, Kerry Brown, Norberto Levin, Rhys Davies, Richard Culbertson, Ross Goyne y Sam Sidawi .

Johan Paulsson  
*Coordinador del ISO/TC 251 WG5*  
[johan.paulsson@tetrapak.com](mailto:johan.paulsson@tetrapak.com)



## Introducción

Un problema muy conocido en el ámbito del Mantenimiento Técnico y la Prestación de Servicios es el conflicto que puede surgir por el denominado "Efecto de Silo" (Hotaran, 2009), es decir, cuando las personas de diferentes funciones organizativas, no trabajan juntas como se espera de ellas. Aunque los comportamientos de silo pueden estar presentes en varias funciones de una organización, este artículo se centra en el impacto en la gestión de activos.

## Problemas comunes

Los principales generadores de desalineación horizontal entre las funciones de una organización son: 1. una comprensión incompleta de la interrelación entre las funciones y 2. una visión limitada a largo plazo.

Las personas que trabajan en una organización suelen conocer los principales objetivos de la misma. Sin embargo, no siempre aprecian plenamente, de forma integrada, cómo operan las diferentes funciones de apoyo y cómo se interrelacionan entre sí. Puede suceder que las personas no comprendan con claridad las relaciones organizacionales y la jerarquía de las funciones que prestan apoyo a los objetivos principales para lograr el propósito de la organización.

Estas funciones pueden incluir el mantenimiento, las adquisiciones, la logística, el transporte, la entrega y planificación de obras de capital, la elaboración de modelos de renovación, la gestión de proyectos, las finanzas, la prestación de servicios, la contabilidad y la gestión financiera.

También puede que falte una visión a largo plazo que abarque todo el ciclo de vida de los activos. La visión o el contexto de estas funciones puede limitarse, a menudo, a la consecución de metas u objetivos a corto plazo, como por ejemplo, un horizonte temporal alineado con un ciclo presupuestario anual.

## Causas frecuentes

Las causas más frecuentes de estos problemas de desalineación son las siguientes:

### 1. Estructura frente al proceso

La mayoría de las organizaciones tienen una estructura funcional vertical, pero puede que no exista ninguna relación de proceso entre las funciones que apoyan al núcleo del negocio. Cada punto de unión entre funciones puede resultar ser un punto de conflicto. Este problema de procesos da lugar a una alineación horizontal deficiente que puede crear o exacerbar el comportamiento de "silo".

### 2. Comportamiento de silo

Dentro de la empresa, especialmente en las funciones de apoyo, pueden coexistir "negocios distintos". Cada función resuelve sus propios problemas, en este caso, apoyando operaciones en su trabajo productivo, sin preocuparse demasiado por las necesidades o problemas de otras funciones. En definitiva, cada uno "juega su propio juego" sin tener en cuenta lo que ocurre en las otras funciones y a la organización en su conjunto.

El comportamiento de silo puede alcanzar los niveles más extremos cuando las funciones deciden utilizar la información como "fuente de poder" y pueden ser reacias a compartir información con otras funciones de la organización.

### 3. Divergencia de objetivos

Las funciones de apoyo permiten que las funciones operativas cumplan la tarea que da vida a la organización. El problema comienza cuando los objetivos de cada función de apoyo divergen de los objetivos de las funciones operativas o de los objetivos de las demás funciones de apoyo.

Por ejemplo, si el objetivo de ventas es vender lo máximo posible sin límite, puede chocar con el objetivo del área de producción, que es responsable de la capacidad de producción y los límites en el suministro de materiales, que impedirán realizar el ambicioso objetivo de ventas.

Otro ejemplo es la interrelación entre Mantenimiento y Compras. Mantenimiento debe permitir que las operaciones sean eficaces, garantizando que los activos estén disponibles cuando los necesite. Al mismo tiempo, Compras debe garantizar que los insumos requeridos por las operaciones estén disponibles cuando los necesite, asegurando a su vez que la empresa gaste menos dinero. Pero cuando Mantenimiento necesita una pieza de repuesto y la requiere a Compras, puede ser un pedido de segunda prioridad para esta función, sin darse cuenta de que la falta de esa pieza puede provocar una parada de planta con un costo muy superior al valor del repuesto.

La divergencia de objetivos y prioridades no ayuda a la integración de las funciones principales y las de apoyo.

### 4. Divergencia en la medición de los objetivos.

Otro problema es cómo la alta dirección mide la consecución de los objetivos de las distintas funciones. Por ejemplo, Ventas puede medirse por la cantidad de productos o servicios vendidos en un período en relación con lo vendido en el período anterior; Mantenimiento puede medirse por la Disponibilidad de los equipos, que es la primera variable que afecta a la Eficiencia Global de los Equipos (OEE); y Compras puede medirse por su eficacia en la ejecución del gasto con un Indicador Clave de Desempeño (KPI) adecuado a los objetivos de la organización.

Como se mencionó en el primer ejemplo de la Causa Frecuente N° 3, ¿qué sucede si Ventas vende más de lo que Operaciones puede producir? Se tienen que forzar los activos de producción para satisfacer la cantidad prometida por Ventas. Si no se puede alcanzar la cantidad objetivo, los clientes no recibirán su mercancía y la organización se verá afectada negativamente.

Respecto al segundo ejemplo de la Causa Frecuente N° 3, se puede observar otra discrepancia en la medición de objetivos, en este caso entre Mantenimiento y Compras. Por ejemplo, para mejorar el rendimiento de un activo, se debe realizar una acción que requiere consumibles y repuestos que Compras debe proveer, gastando recursos que impactarán en el período actual. Puede ocurrir que los resultados de esta mejora no sean significativos de forma inmediata y que su eficacia y el ahorro que supone para la organización sólo se pueda apreciar al cabo de un par de años. Desde el punto de vista de los indicadores, la "Disponibilidad" no mejorará decisivamente en el corto plazo, pero en Compras se producirá un aumento del "gasto total del periodo actual" sin que aumenten las ventas y se producirá un desequilibrio entre los KPI de ambas áreas. En resumen, puede haber una divergencia temporal en la evaluación de las dos funciones, porque un área trabaja sobre el "costo del ciclo de vida" y la otra sobre los "gastos en relación con las ventas en ese periodo".

Las métricas de rendimiento contradictorias no ayudan a la integración de las funciones y deben ser alineadas en toda la organización.

### 5. Divergencia de lenguaje

Otra discrepancia surge de la diferente terminología utilizada en las distintas áreas funcionales. Por ejemplo, el jefe de mantenimiento intentará explicar al jefe de compras, en su propio lenguaje técnico, cuáles son sus necesidades y le expresará cómo se puede ampliar el Tiempo Medio Hasta la Falla (MTTF) de un equipo, mejorando

su Confiabilidad y Disponibilidad. El Jefe de Compras escuchará, pero puede que no entienda del todo la explicación técnica y, en cambio, perciba que se trata de una solicitud de aumento del gasto.

#### 6. Consulta en la toma de decisiones

No siempre se alienta a los empleados de las distintas funciones a participar o no se los consulta al momento de tomar decisiones sobre cuestiones que podrían ser de su competencia, aunque sea de forma tangencial. Puede que no se aliente a los jefes de las distintas funciones a presentar a los jefes paralelos el funcionamiento y los problemas de su área, para llegar a acuerdos o acciones que redunden en la mejora global de la organización. Esta situación podría deberse a fallas de liderazgo y comunicación en la alta dirección.

## Búsqueda de soluciones

Para solucionar este problema, se pueden formular pautas para eliminar las brechas que producen la desalineación horizontal en las organizaciones, como las que se indican a continuación:

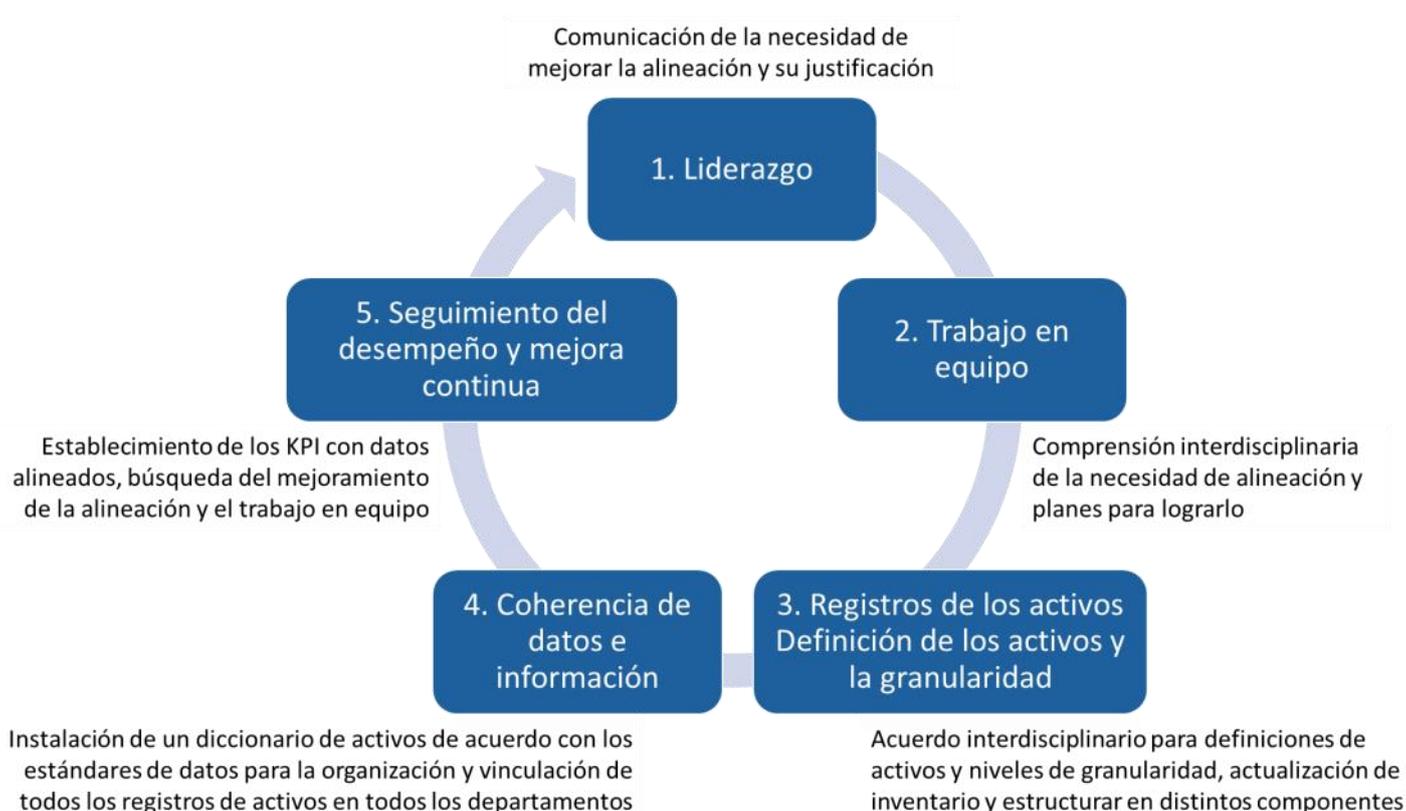
- Trabajar las competencias interpersonales de los responsables de las distintas áreas y su interrelación con las demás para fomentar actitudes de cooperación;
- Garantizar que las diferentes áreas de apoyo implicadas en la gestión de activos acuerden una granularidad compartida en todos los registros de activos, a efectos que el intercambio de información financiera y no financiera relacionada con activos se refiera a los mismos activos. La especificación técnica ISO 55010 analiza esta cuestión en profundidad;
- Implementar la granularidad acordada para compartir la información relacionada con los activos en un "diccionario de tipos de activos" con descripciones estandarizadas de los activos y hacerla obligatoria para la adición de nuevos activos en todos los registros de activos financieros y no financieros existentes. Las adiciones de activos de granularidad más fina se registrarán como mejoras de los activos principales con la granularidad de intercambio de información;
- Conciliar los activos en todos los registros de activos financieros y no financieros existentes para que se ajusten a la granularidad de intercambio de información especificada en el diccionario de tipos de activos;
- Garantizar que la plataforma ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) de la organización proporcione la autorización de lectura y presentación de informes en todos los registros de activos financieros y no financieros;
- Alinear los indicadores financieros y no financieros de las diferentes áreas, permitiendo la comparación a lo largo de más de un periodo para poder visualizar la eficiencia del gasto a lo largo del ciclo de vida del activo. Para lograr esta alineación, se requiere una visión integrada, ya que las áreas individuales pueden no ser capaces de proyectar a largo plazo;
- Establecer un proceso de toma de decisiones basado en una visión integral del funcionamiento y los objetivos de la organización, considerando la relación costo-riesgo - desempeño de cada acción a emprender; e
- Implementar procedimientos relacionados con el cumplimiento de la parte del Ciclo Logístico que corresponda a cada función, para lograr la compra de lo necesario al precio más conveniente para la organización.

## Conclusiones

Una de las principales responsabilidades de los que llevan el liderazgo de la organización debería ser encontrar soluciones para los comportamientos de silo. La alta dirección debería ser consciente del grado de comportamiento de silo que pueden darse en la organización y de sus consecuencias negativas en todas las funciones, pero especialmente en la gestión de activos, porque los comportamientos de silo tendrán un impacto negativo directo en el valor derivado de los activos.

Si se comprueba que los comportamientos de silo en una organización resultan significativos, las causas frecuentes y las pautas para encontrar soluciones previamente mencionadas pueden ayudar a eliminar dichos comportamientos y los obstáculos que representan para la consecución de los objetivos.

El siguiente diagrama es un extracto de la *Figura 1 - Elementos clave de un marco para lograr la alineación* de la Sección 5 *Habilitadores para la alineación* - ISO TS 55010:2019 y proporciona orientación sobre cómo establecer relaciones de alineación entre las partes interesadas que pueden abordar cualquier interés conflictivo con respecto a cómo se gestionan los activos.



<sup>1</sup> Hotaran, I. (2009). *Silo effect versus supply chain effect*. Review of International Comparative Management, 1(Special Number), 216-221.  
[http://www.rmci.ase.ro/ro/no10vol1S/Vol10\\_SN\\_No1\\_Article32.pdf](http://www.rmci.ase.ro/ro/no10vol1S/Vol10_SN_No1_Article32.pdf)