

Este proceso tiene a su cargo las actividades del control de la ejecución de los trabajos o servicios requeridos por los procesos de mantenimiento y que no pueden ser realizados con recursos propios.

Para ello definen las actividades para realizar efectivamente **la selección, contratación, administración y control de empresas de servicios de mantenimiento**, analizando la optimización de los costos, la respuesta oportuna y la dedicación a las labores específicas de mantenimiento.

La administración, selección y control de los servicios de empresas calificadas para mantenimiento, **es un objetivo fundamental para optimizar costos y contar con el personal técnico de experiencia** para realizar las tareas de mantenimiento.



¿Cuándo contratar el mantenimiento?



Existe una tendencia a veces precipitada a definir políticas tales como “La empresa debe dedicarse a la esencia del negocio”, bajo esa premisa creen que mantener la confiabilidad no hace parte del negocio y por ello requieren bajar los costos con transferencias a terceros.

Con frecuencia muchas empresas hacen la pregunta sobre **sí contratar o no el mantenimiento es adecuado.**

La respuesta real es: depende del tamaño de la organización en cuestión, la complejidad de las instalaciones, la infraestructura actual de mantenimiento, la situación económica y de la experiencia y conocimientos del actual personal de la compañía.

La contratación externa tiene sentido **cuando existen las siguientes condiciones en la compañía:**

- ⊗ Conocimientos insuficientes.
- ⊗ No hay capital disponible para inversiones en instalaciones, herramientas o capacitación.
- ⊗ Deficientes normas laborales o demandas sindicales no razonables.
- ⊗ Dificultad para asegurar partes debido al insuficiente cubrimiento de los proveedores.
- ⊗ Factor de utilización de la mano de obra bajo.
- ⊗ Conjunto de instalaciones muy dispersas.



La contratación externa no siempre es un camino seguro. Usualmente falla por razones como: falta de entendimiento cultural entre las compañías (contratante y contratista), desconocimiento del costo real de administrar y mantener los equipos, expectativas muy altas o irreales o un intenso enfoque sobre la reducción del costo sin tener en cuenta el servicio.

El mantenimiento **vía contratación externa tiene** tanto defensores como opositores.

Hay aquellos que creen que, porque el proveedor de contratación externa está obteniendo ganancias, esto se traduce automáticamente en el hecho de que realizar mantenimiento interno es más económico. También hay gerentes que creen que sólo ellos pueden controlar los equipos para obtener el máximo rendimiento y servicio al cliente.

En algunos casos estas afirmaciones son verdaderas, **pero ellas deben ser cuidadosamente analizadas y validadas para eliminar toda emoción** alrededor de la toma de decisión en materia de contratación externa.

Algunas de las ventajas de la contratación son:

- ⊗ Reduce los requerimientos de capital.
- ⊗ Traslada o elimina temas normativos.
- ⊗ Permite a los gerentes concentrarse en los negocios que consideran importantes.
- ⊗ Reduce la carga administrativa del mantenimiento de los equipos.
- ⊗ Mayor flexibilidad.
- ⊗ Mano de obra especializada.
- ⊗ Disminución del riesgo empresarial propio.



Algunas de las desventajas son:

- ⊗ Tendencia a la pérdida de control.
- ⊗ Puede impactar el servicio al cliente.
- ⊗ Impacta el conocimiento de los equipos y del proceso por parte del personal propio.
- ⊗ Renuncia a ciertas responsabilidades.

Nadie puede manifestar con absoluta propiedad que el mantenimiento vía contratación externa ahorra dinero a todas las empresas. **Sólo una evaluación correctamente ejecutada de la contratación externa puede proveer la respuesta correcta.** Cada organización debe analizar totalmente su situación particular y descartar cualquiera de las razones injustificadas o emocionales para no optar por la contratación externa.

La principal razón para considerar la contratación externa es que **permite a los gerentes enfocarse en labores más productivas y estratégicas**, pero existen algunos problemas potenciales y es necesario ser cuidadoso especialmente con los siguientes:



- ⊗ Expectativas no razonables.
- ⊗ Insuficiente arranque o “período de gracia”.
- ⊗ Falta del debido esmero inicial por parte del proveedor.
- ⊗ Respuestas tardías o inadecuadas por la ubicación geográfica del proveedor.
- ⊗ Equipo viejo e ineficiente (al proveedor se le pide realizar milagros).
- ⊗ Estrategia de conservación de equipos no apropiada.
- ⊗ Falta de control y seguimiento a las intervenciones contratadas.

La sabiduría convencional con relación a la contratación externa afirma que **deberían contratarse inicialmente las actividades empresariales “no importantes”**. La dificultad con este enfoque es que, las empresas de contratación externa no suministran asesoría para decidir qué actividades no son “importantes”.

En muchas organizaciones que están adoptando este enfoque, **la discusión acerca de qué es “importante” y lo que no es**, termina siendo muy subjetiva y al final, la opinión de una persona termina prevaleciendo sobre las otras.

Entre los temas que debe analizar la organización que busca contratar actividades de mantenimiento están:

- ⊗ **Personal:** Cuales funcionarios o técnicos son conservados por la organización, quiénes serán contratados por el contratista?
- ⊗ **Documentos técnicos:** Quién tiene la responsabilidad para asegurar que sean mantenidos actualizados, custodiados y quién los administra?
- ⊗ **CMMS:** El contratista tiene acceso al sistema de gestión de mantenimiento? Mantienen ellos sus propios registros en el CMMS? Quién es responsable de asegurar que toda la información sea registrada en el CMMS?
- ⊗ **Administración de repuestos y materiales:** Provee el contratista sus propios materiales y repuestos, o son suministrados por la empresa?
- ⊗ **Facilidades y herramientas:** quién las posee y mantiene?

La decisión de hacer contratación externa para una función tan importante como el mantenimiento, **no es una cosa que pueda hacerse ligeramente y es vital una consideración de todos los temas relacionados**, así la transición en el esquema de mantenimiento se realiza sin traumatismos y satisfactoria para ambas partes.



Las actividades para realizar en la etapa de maduración del proceso son:

- ⊗ Definir un método para codificar proveedores.
- ⊗ Registrar proveedores en el CMMS o en ERP.
- ⊗ Definir y registrar las actividades o tareas estándar a ser realizadas por proveedores.
- ⊗ Definir pliegos de condiciones.
- ⊗ Analizar y evaluar las ofertas y aprobar las licitaciones y cotizaciones.
- ⊗ Adjudicar y perfeccionar el contrato u orden externa.
- ⊗ Definir el plan de control y supervisión de la ejecución del contrato u orden externa.
- ⊗ Evaluar la gestión del proveedor.

CONTROL Y SUPERVISION DEL MANTENIMIENTO CONTRATADO

De las actividades mencionadas anteriormente, **tal vez la más importante es la de definir como se controla y supervisa el contrato**, a fin de asegurar que las ventajas que pueden derivarse de esta modalidad sean ratificadas en la práctica o de corregir eventuales deficiencias para lograr una mayor efectividad en el futuro.



Debido a que la empresa está interesada en recibir un producto de calidad al más bajo costo, **y simultáneamente el contratista desea cumplir con el trabajo, pero manteniendo los gastos al mínimo**, es necesario establecer en los contratos un acuerdo o plan de control de calidad y supervisión de los trabajos que lo garantice.

El plan de control de calidad es la herramienta fundamental que, desarrollada entre la empresa y los contratistas, permite la vigilancia y garantiza la ejecución de los trabajos con las especificaciones requeridas sin desviarse de las metas de tiempo y costos.

El plan de **control de calidad y supervisión** debe incluir:

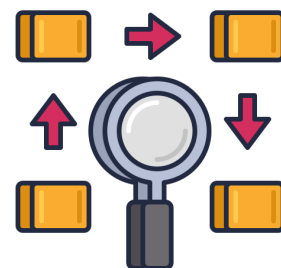
- ⊗ Personal requerido identificando los perfiles, competencias y conocimientos técnicos.
- ⊗ Control del avance de la ejecución.
- ⊗ Lista de pruebas o verificaciones a realizar.
- ⊗ Procedimientos técnicos detallados.
- ⊗ Instrucciones de seguridad.
- ⊗ Equipos e instrumentos de inspección, medición y ensayo.
- ⊗ Registros necesarios de ejecución.
- ⊗ Informes y formularios para utilizar.
- ⊗ Procedimientos de seguimiento.
- ⊗ Documentación de corrección de defectos, verificación y aceptación.

Con un control de calidad y supervisión adecuada, **la empresa invierte recursos en el aseguramiento de la calidad del trabajo y obtiene beneficios al evitar retrabajos**, pérdida de tiempo, discusiones estériles y prolongadas y posibles reclamaciones por garantías.



La supervisión y control de los trabajos contratados debe darse **en todas las etapas del ciclo de la intervención:**

- ⊗ Preparación del trabajo.
- ⊗ Inicio de las actividades.
- ⊗ Inspecciones de seguimiento a la ejecución.
- ⊗ Inspección y pruebas finales.



Cada etapa debe tener un **registro detallado** con:

- ⊗ Fecha y ubicación del trabajo.
- ⊗ Numero de orden de trabajo o contrato.
- ⊗ Contratista.
- ⊗ Área de responsabilidad.
- ⊗ Equipos intervenidos.
- ⊗ Actividades, tareas, instrucciones o productos requeridos.
- ⊗ Pruebas, mediciones y ensayos, referenciados a los requisitos.
- ⊗ Equipos, materiales, elementos o repuestos entregados al contratista.
- ⊗ Avance, observaciones y notas de aceptabilidad o rechazo.
- ⊗ Conflictos con los planos y/o especificaciones.
- ⊗ Número de trabajadores por especialidad que trabajaron cada día.
- ⊗ Demoras y sus causas.

Soporte y Compañía brinda capacitación y asesoría en la elaboración y optimización del procedimiento de mantenimiento contratado, y cuenta con un sistema de información que permite soportar cada una de estas actividades. Si desea conocer más información, visite:

