Gestión de riesgos y procesos Lean

Lean Risk Management

JUAN TORRUBIANO
Socio Director de Torrubiano & Asociados

No es una tarea fácil para las Organizaciones la gestión del riesgo y necesitan herramientas de toma de decisiones para facilitar la actividad de identificar, analizar y evaluar los riesgos potenciales.

Desde mi punto de vista estamos en una situación en la que se ha muerto de éxito. Hoy en día la gestión de riesgos, en parte, y debido a su importancia se ha formalizado en exceso (ej., los 7 pasos descritos en "PMBOK's Project Risk Management knowledge área") y en consecuencia se implementa después como un marco de proceso muy estructurado y rígido que hace que se haya convertido en víctima de su propio éxito.

Como resultado no intencionado, se ha convertido en una actividad especializada, habitualmente desconectada de la realidad y de la cadena creación de valor, lejos de las tareas de ingeniería, y se ejecuta como una actividad rutinaria para satisfacer requisitos de documentación y requerimientos de *compliance*.

Las organizaciones que realmente incorporan la gestión riesgos en la actividad diaria han desarrollado **Lean Risk Management** considerado como la combinación de estimaciones estrictas, stocks óptimos y análisis elevado de la información histórica y actual de los proyectos. Incluyendo un seguimiento cercano de los riesgos, una activación rápida de contingencias e integración de la gestión de riesgos con la planificación de los proyectos y las actividades habituales de la Organización.

Elementos comunes en la gestión de riesgos de la Organización

En la gestión de riesgos podemos considerar tres principios:

- Incluir un sistema para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades que una organización necesita para protegerse de los efectos adversos de pérdidas accidentales.
- Considerar los esfuerzos de las personas para evaluar y controlar el riesgo de manera eficiente y eficaz con el fin de minimizar los efectos adversos de las pérdidas u oportunidades perdidas.
- Agregar valor y ayudar a garantizar que las pérdidas u oportunidades perdidas no impidan que una empresa cumpla sus objetivos.

Además, el apoyo de la alta dirección es esencial para que un programa de gestión de riesgos sea eficaz y eficiente y la mejor manera para que el programa de gestión de riesgos obtenga ese apoyo es que promueva los objetivos generales de la organización.

Cuando analizamos estos principios de gestión vemos que son coincidentes con las bases de Lean: (1) Lean es estrategia; (2) Liderar con visión; y (3) Transformar a las personas. Los vamos a enumerar por su integración directa en Lean Risk Management.

Lean es estrategia. Para obtener mejores resultados, la organización debe corregir errores y mejorar sus procesos. Lean es la mejor estrategia empresarial para la mejora continua. Eliminar los despilfarros y realizar continuas mejoras en cada una de las operaciones de la cadena de valor. Lean pretende convertirse en parte de la cultura de cada Empresa para ofrecer valor a sus clientes.

Lidera con visión. Cuando los empleados vemos que el liderazgo senior participa activamente en el proceso de mejora con metodología Lean, se inclinan más a apoyar los esfuerzos para realizar el cambio. Se recomienda que la alta dirección (incluido el CEO) conozca íntimamente los detalles de la empresa para que pueda ayudar a identificar el desperdicio y establecer metas que alienten a las personas a aplicar los principios Lean. Cuanto más se sepa sobre las actividades de valor añadido, más desperdicio se puede eliminar y mayor es el valor aportado para el cliente.

Transformar a la gente. Para la mejora continua, las mejores ideas provienen de los empleados que hacen el trabajo día a día. La empresa mejor y más sólida es aquella en la que la dirección escucha a sus empleados. A pesar de que mayoritariamente las empresas dicen que escuchan a sus empleados, no todas atienden a sus recomendaciones. Una empresa Lean promueve el trabajo en equipo y esto da como resultado un entorno de trabajo valorado por los empleados.

Considerando la necesidad de cambio y adaptación de las Organizaciones consideramos una palanca de transformación de la cultura empresarial la involucración de los empleados en la eliminación de desperdicios y la realización de actividades de mejora continua.

Gestión de riesgos en el desarrollo de proyectos. Herramientas comunes para la Gestión de Riesgos en un entorno de mejora continua

Cuando desarrollamos un proyecto (o un proyecto de mejora) desde el punto de vista de la gestión de este, siempre contemplamos tres objetivos principales en términos de calidad, plazos y coste:

Calidad: ¿Fue eficaz la solución?

Plazos: ¿Se completó a tiempo?

Coste: ¿Se completó dentro del presupuesto asignado?

O, dicho de otra manera: ¿Hemos desarrollado un proyecto bueno, rápido y barato?

Los profesionales eficaces que desarrollan proyectos Lean (o Seis Sigma) dedican tiempo a identificar los riesgos del proyecto en cada una de estas tres áreas y también toman medidas para ser proactivos en la mitigación del riesgo ya que la única alternativa que nos quedaría es ser reactivo en términos de riesgo.

En términos de proyecto hay herramientas directamente asociadas a la gestión de los riesgos de este:

- Matriz de priorización de riesgos (matriz de gestión de riesgos).
- Análisis modal de fallos y efectos (AMFE).

Ambas herramientas son complementarias y pueden utilizarse de forma complementaria. Son eficaces de forma combinada, mientras que, por el contrario, algunos profesionales prefieren utilizar solo una de estas herramientas. Cualquiera de los dos enfoques es aceptable. Lo importante es que se destine parte del tiempo del proyecto para la actividad de Gestión de Riesgos.

...el apoyo de la alta dirección es esencial para que un programa de gestión de riesgos sea eficaz y eficiente y la mejor manera para que el programa de gestión de riesgos obtenga ese apoyo es que promueva los objetivos generales de la organización

...si dedicamos más tiempo a la gestión de riesgos en las fases Definir y Mejorar, esto contribuirá a minimizar las posibilidades de que el proyecto se retrase

En las dos herramientas intentamos dar respuesta a las mismas preguntas:

- **Identificar los riesgos del proyecto**: Con el foco puesto en que el proyecto alcance sus objetivos, a tiempo y dentro del presupuesto ¿Qué podría salir mal?
- **Evaluar la probabilidad de riesgo**: ¿Qué probabilidad hay de que ocurra el riesgo?
- **Evaluar el impacto del riesgo**: ¿Cuál es el efecto sobre el éxito del proyecto si se produce el riesgo?
- **Determinar la respuesta al riesgo**: ¿Qué se hará para mitigar el riesgo?

La segunda variante por considerar es **ser proactivo en mitigar riesgos de proyectos** es considerar la gestión del tiempo y los riesgos asociados su gestión. Porque detrás de las demoras y falta de cumplimiento de la planificación se esconden riesgos.

Proyectos que tardan demasiado en completarse

Habitualmente en la gestión diaria recibimos más incidencias de los patrocinadores de proyectos sobre proyectos largos que sobre cualquier otro problema de gestión de estos. Además, los proyectos que se demoran son una forma de estrés para muchos líderes de mejora, agentes de cambio, Black Belt y Green Belt.

Cuando desarrollamos proyectos en muchas industrias diferentes y con la estructura de la probada metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), creemos que los mayores riesgos para los proyectos que se retrasan ocurren en las fases Definir y Mejorar. Esto no significa que otros riesgos que pueden afectar a los retrasos de los proyectos no ocurran en otras partes del DMAIC, pero seguro que, si dedicamos más tiempo a la gestión de riesgos en las fases Definir y Mejorar, esto contribuirá a minimizar las posibilidades de que el proyecto se retrase.

Junto con esta gestión preventiva tenemos que considerar que muchos de los riesgos relacionados con el fracaso del proyecto se pueden abordar en el proceso de selección del proyecto. Se trata de identificar y lanzar contramedidas incluso antes de iniciar un proyecto mediante un proceso de selección de proyectos eficaz y bien gestionado.

Y de lo que no hay duda es de que los procesos de selección de proyectos mal gestionados o inexistentes probablemente anticipan un fracaso.

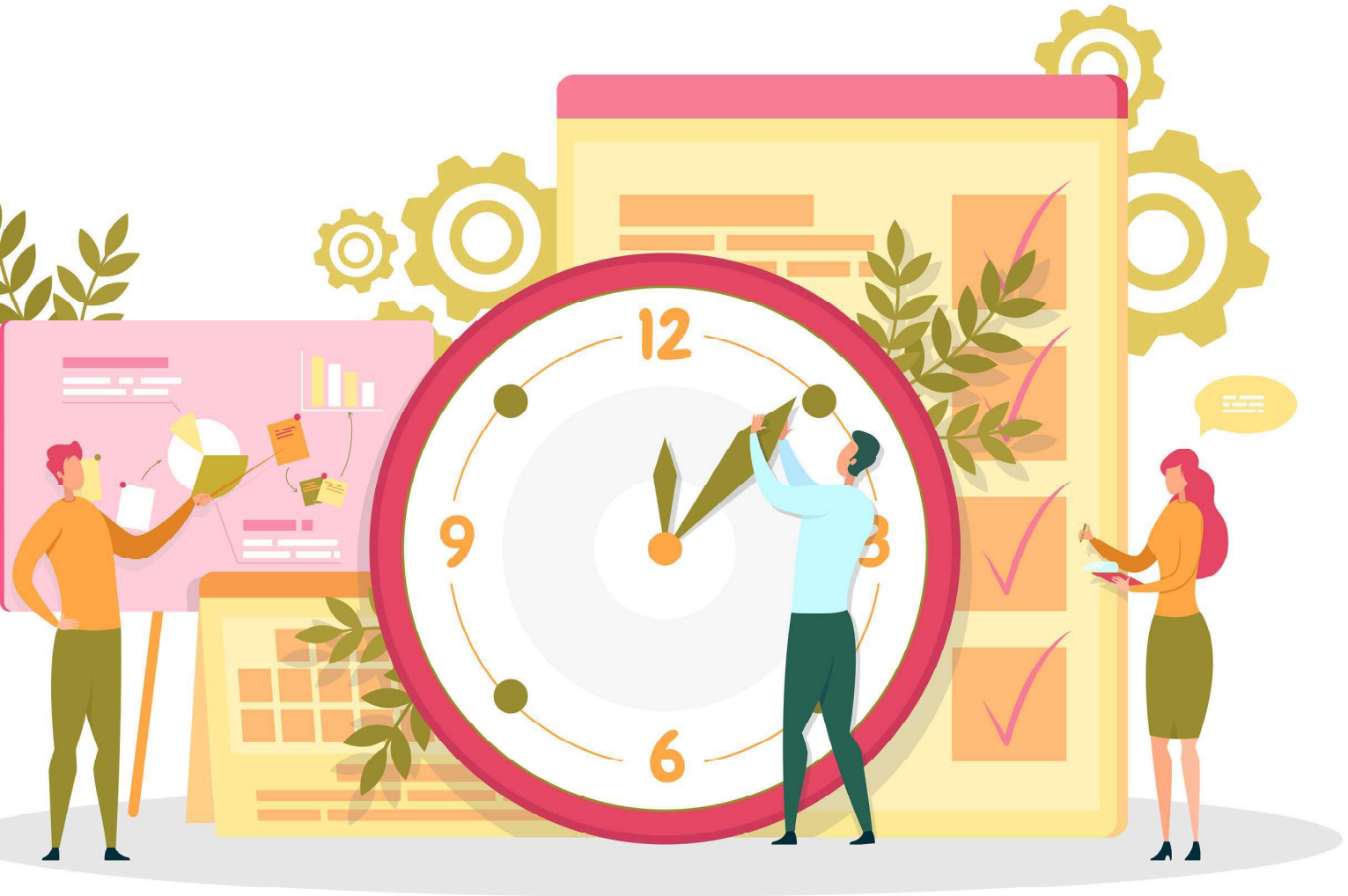
Nuestra experiencia es que los siguientes siete problemas son las causas más comunes de retrasos en los proyectos:

1. Alcance demasiado grande u optimista.
2. No hay datos de la voz del cliente o no son de acceso sencillo.
3. El procesamiento de los datos no es sencillo o no están disponibles.
4. No hay equipo o no tienen disponibilidad de tiempo de estos para desarrollar las tareas de proyecto.
5. La única base del proyecto es la necesidad de inversión de capital.
6. Las causas raíz de la mejora están fuera del alcance del proyecto.
7. Se pretenden resolver todos los problemas a través de cambios en sistemas de forma significativa o sólo mediante el apoyo de TI.

Gestión de riesgos orientada a procesos Lean

Las Organizaciones se orientan a procesos que habitualmente se exponen al mas alto nivel de riesgo porque operan de una forma continua. Es por eso por lo que, quizás más que cualquier otra, necesitan un enfoque de gestión de riesgos sólido, ya que experimentan e interactúan con el riesgo a diario.

Como tal, las empresas más orientadas a la producción o a la prestación de servicios o de sectores como sanidad, que se enorgullecen de una producción eficiente y adecuada requieren una estrategia de gestión de riesgos estelar e integral. Pero el riesgo tiene muchas dimensiones y, en muchos sentidos, la implementación adecuada de la gestión de riesgos puede tener un impacto positivo y maximizar los procesos Lean.



¿Cómo se aplica la gestión de riesgos a los procesos Lean?

La gestión de riesgos y las operaciones Lean se complementan sin redundancia, donde los procesos Lean se orientan a la eliminación de despilfarros.

Aunque algunos profesionales podemos argumentar que las operaciones de mejora tienen más sentido que eso, la misión de una Organización "normal" que busca aumentar el valor potencial es reducir la "grasa" y optimizar las áreas de exceso. Según tipificamos los desperdicios en Lean Manufacturing, algunas de estas áreas incluyen sobreproducción, sobreproceso y movimientos innecesarios.

Sin embargo, promover una verdadera mentalidad Lean no debe depender del problema, sino del factor o proceso que genera el problema.

Aquí es donde entra en juego la gestión de riesgos. De una forma u otra, todos los que trabajan en un proceso evalúan y gestionan los riesgos. Por ejemplo, cuando un empleado aplica su conocimiento en el desarrollo de la actividad de manera segura, aprovecha el riesgo de lesiones con su experiencia y previene la pérdida de valor al desarrollar el proceso correctamente.

Los gerentes y supervisores que buscan desarrollar su gestión de riesgos mejoran simultáneamente sus capacidades Lean. La supervisión de procesos ajustados sigue pautas similares: la producción de despilfarros puede ser evidente o estar arraigada en el sistema, pero, de cualquier manera, no es deseada en una empresa que busca la eficiencia.

La gestión adecuada de riesgos evita procesos que podrían acabar con toda la eficiencia de la operación.

Muchas áreas comunes que típicamente se atribuyen a la gestión del riesgo están íntimamente relacionadas con las operaciones Lean. Por ejemplo, las industrias de procesos, además de los datos de la percepción de los clientes recogen información de las actividades, de las maquinas que proporcionan a los gerentes información valiosa para eliminar las ineficiencias y también para eliminar el riesgo de la ecuación.

Combinar ambas gestiones generan sinergias para reducir, por ejemplo, el tiempo de inactividad que puede llegar a consumir casi una cuarta parte de la relación de costes totales de un fabricante.

El mayor error que puede cometer una Organización que busca optimizar su producción es tomar atajos. Los procesos Lean se alcanzan utilizando los recursos disponibles con los métodos más innovadores y efectivos. La gestión de riesgos operativos por supuesto que mantiene a los trabajadores en condiciones de seguridad, pero además lograremos reducir los elevados costes de tiempos de inactividad, productos defectuosos o de reparaciones inesperadas.

Estamos en una época competitiva en la que estamos sujetos a cambios imprevisibles y altos niveles de inestabilidad en los mercados y sectores, hoy el enfoque fundamental de las cadenas de suministro está dirigido a implementar estrategias dinámicas para obtener una respuesta rápida con un costo mínimo.

Pero hay que cambiar esta orientación y el futuro que tenemos que construir es otro.

Mi propuesta es proponer para cada Organización una estructura con un marco que permita analizar los factores impulsores Lean, dinámicos y con alta efectividad junto con la gestión de riesgos para provocar que la cadena de valor sea robusta y resistente.