



Responder al riesgo de forma Flexible

© Julio de 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

La última semana viajé a Londres en tren. Salimos de la estación a la hora programada, seguimos la ruta prevista, parando en un número predeterminado de estaciones en el camino, y llegamos a Londres dos minutos antes de lo previsto. Recientemente hice un viaje en un barco de vela por una pequeña bahía. Después de un pequeño retraso preparando el barco, salimos en la dirección correcta, pero pronto perdimos el rumbo debido al viento y a las olas. También tuvimos que evitar otros barcos durante la travesía, así como a una rápida moto acuática que apareció inesperadamente frente a nosotros. Afortunadamente pudimos llegar al otro lado ajustando las velas y gobernando el barco con cuidado. Nuestra ruta no fue una línea recta atravesando la bahía, pero llegamos a nuestro destino escogido a la hora esperada (¡y nos divertimos en el camino!).

¿Cuál de estos viajes representa mejor tu proyecto o tu negocio? ¿Viajas en un tren o en un barco de vela? ¿Sigues un plan y un programa determinado, esperando alcanzar cada hito a tiempo, y llegar a tu destino exactamente cuando lo planificaste (o al menos razonablemente cerca)? ¿Es tu lema “Planifica el trabajo y trabaja el plan”? ¿O estás afectado por eventos y circunstancias (ambos previsibles y no planificados) que requieren correcciones en ruta para asegurar que llegas a salvo?

La mayoría de nosotros reconocemos que la vida, los negocios y los proyectos no siguen líneas rectas. En la mayoría de los casos podemos fijar objetivos claros, y a menudo ser capaces de planificar una ruta para llevarnos allí. Sin embargo sabemos que la realidad es siempre más incoherente que nuestros planes. La gestión del riesgo es una respuesta a esta situación, buscando mirar hacia adelante e identificar posibles fuentes de variación del plan, desarrollando entonces las acciones apropiadas para mantenernos en rumbo.

Sin embargo incluso la gestión de riesgos es difícil si intentas llevar a cabo tu proyecto o negocio como un viaje en tren. Tienes que estar en los railes adecuados que te conduzcan del inicio al fin, seguir los tiempos previstos, y no desviarte si es posible. Si ocurren eventos inesperados (tales como caer árboles en las vías, o que un pasajero se ponga enfermo), el retraso o la cancelación son las únicas opciones. Sería mejor tratar los proyectos y los negocios como barcos de vela. Su característica clave es la **flexibilidad**, la habilidad de responder rápidamente a las circunstancias cambiantes. Si el viento sopla saldremos volando, por supuesto que podemos ajustar nuestras velas para seguir dirigiéndonos hacia nuestro objetivo, y podemos incluso usar el viento para ayudarnos en el viaje.

Por supuesto que los viajes en tren y en barco son solamente analogías o símiles, que no debemos prolongar demasiado. Pero los negocios y los proyectos tienen que operar en entornos cambiantes, donde podría no ser posible ni deseable obstaculizar el plan original. Necesitamos hacerlo con flexibilidad para permitirnos alterar el rumbo rápidamente cuando cambian las cosas a nuestro alrededor. No deberíamos restringirnos de forma rígida a “mantenernos en el camino” o intentar evitar “salirnos de los railes”. En vez de eso, deberíamos sacar partido del cambio para evitar o minimizar las amenazas, explotar o maximizar las oportunidades, y así mejorar nuestro objetivo.

¿Cómo pueden los negocios y los proyectos asegurar que son flexibles? Esto empieza con la gestión del comportamiento y la cultura organizativa, que acepta la incertidumbre y no solicita una adhesión irreflexiva al “Plan”. Los buenos planes deberían incluir los niveles apropiados de contingencia o reserva, para responder a las amenazas emergentes y a las oportunidades. Los procesos deben permitir a las personas responder a los cambios cuando surgen, y no deberían ser un corsé que imponga la conformidad. Tiene que haber, por supuesto, una visión clara y un foco firme en el objetivo. La organización también debe tener la habilidad de saber dónde está y hacia dónde se dirige. Finalmente deberíamos animar a las personas a actuar rápidamente dentro de unas fronteras claras de autoridad y responsabilidad, para que puedan actuar de forma apropiada cuando las cosas cambian.

Así pues, la próxima vez que alguien te pregunte si tu negocio o tu proyecto “va bien”, por qué no contestarle que “navegas hacia el objetivo”, con una visión clara de dónde vas y con una aproximación flexible para responder a lo que ocurra a lo largo del camino.