



Gerentes Que Asumen Riesgos

El manejo de riesgos, el proceso de identificar, jerarquizar y debilitar el impacto de situaciones imprevistas, ayuda al éxito de un proyecto.

En nuestra vida diaria solemos arriesgar en relación con muchas cosas, a veces cotidianas y otras no tanto. Por ejemplo, cuando arriesgamos la relación con la novia diciendo una mentirilla para salir con los amigos a ver el fútbol, o cuando revisamos la carta de un gran restaurante y nos arriesgamos a probar algo diferente. También están aquellos que se arriesgan e intentan nuevos trabajos o negocios y aquellos que, confiados en su intuición, se arriesgan en las apuestas de todo tipo.

Pero también existen aquellos riesgos un poco más grandes, que involucran transacciones comerciales importantes, la imagen de una compañía o la posibilidad de tener más o menos clientes.

En estos casos, quienes asumen los riesgos son los gerentes. ¿Pero serán acaso capaces de lidiar bien con aquellos y salir airosos?

En el trabajo de los gerentes, día a día se pueden generar diferentes tipos de riesgos, y es importante que sepan enfrentarlos y tener éxito. De ello dependerá su permanencia en el puesto o su ascenso.

El manejo de riesgos no es otra cosa que el proceso de identificar, jerarquizar y debilitar el impacto de situaciones imprevistas. Es una forma de planeación proactiva para contingencias. Según la guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, más conocida como *PMBOK*, el estándar más ampliamente

reconocido para manejar y administrar proyectos, la gerencia de riesgos es "el conjunto de procesos que se relacionan con la identificación, el análisis y la respuesta a la incertidumbre. Esto incluye la maximización de los resultados de eventos positivos y la minimización de las consecuencias de eventos adversos".

Los gerentes de proyectos son los principales protagonistas cuando se trata del manejo de riesgos, y tienen que estar preparados para afrontarlos con éxito. Para ello, deberán formar un equipo sólido de trabajo, comprometido con el proyecto y con amplio conocimiento sobre él, los negocios, el área técnica y el contexto nacional e internacional, entendiendo que el mundo real se encuentra lejos de la total certidumbre, y, sin la información apropiada y oportuna, se puede perder más de un puesto de trabajo.

Los elementos principales que puede aportar una gerencia de riesgos, según el PMI (Project Management Institute), una organización internacional sin fines de lucro creadora del *PMBOK* y que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos, son:

- **Identificación:** Consiste en identificar todos los eventos posibles de riesgos que puedan tener un impacto negativo o positivo en el proyecto. Para lograr esta identificación se pueden tomar ciertas medidas, como: convocar a personas conocedoras del tema, solicitar la opinión de aquellos que trabajen en el proyecto o en otros parecidos, hacer una o varias sesiones de lluvias de ideas con los integrantes del proyecto y hacer uso de información anterior sobre proyectos similares. Esta etapa debe realizarse progresivamente, ya que será muy difícil identificar todos los posibles riesgos desde un primer momento.
- **Evaluación (análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos):** Este proceso se debe iniciar haciendo una lista de los riesgos por orden de importancia. Se debe tener en cuenta su probabilidad de ocurrencia (alta, media o baja) e impacto en términos monetarios. Para ello, será necesario definir previamente los criterios que se considerarán (altos, medios y bajos) y cómo proceder a usarlos. Las metas en la evaluación de riesgos son: mejorar el entendimiento del proyecto, identificar las alternativas que puedan existir y asegurar que se valoren los riesgos de manera sistemática y estructurada.
- **Planeación de la respuesta a los riesgos:** Debe partir por el establecimiento de una estrategia que permita minimizar al máximo los riesgos, en especial aquellos que se consideran prioritarios. La respuesta debe ir de acuerdo al tipo de riesgo, el impacto, el costo para manejarlo, el tiempo de implantación de la respuesta,

el contexto del proyecto y la asignación de la persona responsable para cada tipo de riesgo. Asimismo, debe estar basada en políticas que permitan un buen manejo de los riesgos, considerando que este es un proceso continuo. Además, hay que promover un clima laboral adecuado, que ayude a conseguir una mayor efectividad en el proyecto. Esta planeación debe definir también holguras para manejar los riesgos que no se tomaron en cuenta, así como aquellos no conocidos ni esperados.

- **Seguimiento y control de los riesgos:** Permite llevar un registro de los riesgos identificados, pero también hacer un seguimiento a los que han sido desechados e identificar a los nuevos. Además, el control no solo implica una acción preventiva, sino también correctiva, que en casos más extremos podría cambiar el plan del proyecto, de ser necesario. Es fundamental que en esta etapa se provea de toda la información necesaria para una toma de decisiones efectiva antes de que la amenaza aparezca, o para que la oportunidad se desarrolle antes de lo previsto. Por ello, también los involucrados en el proyecto deben estar informados en todo momento de este proceso.

Lamentablemente, en nuestro país todavía no hay mucha conciencia del manejo de la cultura de riesgos de un proyecto. En muchas empresas no existe esta cultura organizacional. Esta es una de las razones por las que muchos proyectos fracasan en el intento.

Estudios recientes señalan que después del manejo del talento humano, la gerencia de riesgos es el segundo factor más crítico de éxito o fracaso de un proyecto si no se administra adecuadamente. 

