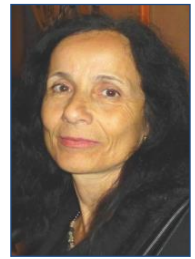




## RISK DOCTOR PARTNERSHIP BRIEFING

### “QUIÉN SE ENFRENTA A LOS TRIUNFOS”

© Febrero 2015, Rose-Hélène Humeau PMP  
rh.humeau@metaprojets.com



“Quién se enfrenta a los triunfos” es el lema de British SAS (Special Air Service), y ha sido adoptado también por otras once fuerzas especiales de élite alrededor del mundo. Si aplicásemos este slogan en nuestras organizaciones y proyectos, podría cambiar la forma en que gestionamos el riesgo en las cuatro formas siguientes:

- 1. Encontrar más oportunidades.** Típicamente, el 80% de los riesgos registrados en los Registros de Riesgo son amenazas (riesgos negativos), con solo un 20% de oportunidades (riesgos positivos). Adoptar una actitud de “Quién se enfrenta a los triunfos” animará a la inclusión de más oportunidades. Incluso si no le damos la vuelta al balance 80/20, deberíamos básicamente cambiar las actitudes de los interesados internos hacia la identificación de riesgos. No deberían volver a intentar solamente maximizar la protección contra todas las amenazas imaginables, sino en vez de eso optimizarían la exposición al riesgo teniendo como meta capturar los triunfos ofrecidos por las oportunidades. Para promover este enfoque, pide a tus equipos que vean su negocio o su proyecto como una cuenta bancaria. Cada amenaza corresponde a una retirada de efectivo o a una carga adicional, y cada oportunidad es un depósito o un ingreso adicional. La mayoría de la gente entiende eso, para preservar y mejorar el valor global de su cuenta, es más efectivo concentrarse en incrementar los triunfos que en poner todos los esfuerzos en reducir las cargas.
- 2. Umbrales de riesgo basados en la Oportunidad.** Si queremos enfocarnos en buscar las oportunidades de manera proactiva más que en simplemente protegernos nosotros mismos de las amenazas, necesitamos animar a la gente a tomar riesgos. Esto eleva la pregunta de cómo de lejos podemos ir en la toma de riesgos. Pedirle a la gente que tome riesgos requiere que definamos los límites de lo que es aceptable. Todas las inversiones de negocios y proyectos se realizan para crear valor para los interesados. Los umbrales de riesgo pueden determinarse solamente considerando la creación y la destrucción de valor para la organización. El lema “Quién se enfrenta a los triunfos” animaría a la dirección y a los sponsors a definir los umbrales de riesgo aceptable de forma clara, basados en el valor anticipado, y permitiría a los equipos concentrarse en maximizar la creación de valor mediante la toma de riesgo controlada dentro de esos límites.
- 3. Gestión de riesgos enfocado en valor.** Para seguir el principio de “Quién se enfrenta a los triunfos”, necesitamos saber lo que significa ganar. Los negocios y los proyectos deben tener un claro entendimiento de qué tipo de valor buscan para crear, qué crea valor, y para quién. El Instituto Internacional de Análisis de Negocios (IIBA, [www.iiba.org](http://www.iiba.org)) define valor como “*cualquier resultado deseable para un interesado en un contexto dado.*” Una vez que el valor anticipado está bien definido en un “modelo de valor de negocio”, podemos enfocar nuestro proceso de riesgo en mejorar las principales oportunidades de creación de valor, mientras al mismo tiempo se direccionan las principales amenazas que minarían el valor para los interesados. Para los proyectos, el modelo de valor de negocio necesita desarrollarse durante el inicio del proyecto, ser soportado por el sponsor, ser revisado de forma periódica, comunicado y compartido con el equipo. El proceso de gestión de riesgos puede entonces alinearse con el criterio de valor descrito en el modelo. Las definiciones de los niveles de impacto deberían cubrir todos los criterios de valor identificados en el modelo, incluyendo el valor para los suministradores, para los socios, para los equipos, para el cliente, para los interesados, etc.
- 4. Planificación de respuesta al riesgo orientada al éxito.** En el enfoque tradicional basado en amenazas para la gestión de riesgos, la meta de las personas es protegerse a sí mismos a toda costa. Este enfoque puramente preventivo es siempre ineficiente, ya que acabamos protegiéndonos a nosotros mismos de cosas que es improbable que ocurran, y sobre estimamos la cantidad de protección que necesitamos. Sin embargo, con “Quién se enfrenta a los triunfos”, el enfoque es pasar a la acción para ganar, más que esperar no perder. Esta actitud de lucha positiva nos ayuda a comprometer recursos para desarrollar e implementar respuestas efectivas al riesgo. Si también enfocamos nuestros planes de acción en crear valor, eso creará una situación ganar-ganar con los interesados involucrados.

Adoptar el lema “Quién se enfrenta a los triunfos” en la gestión de riesgos facilitará a las organizaciones y a sus equipos de Proyecto el considerar las oportunidades antes que las amenazas, y enfocar la gestión de riesgos en la creación y protección de valor de todos los interesados. ¡Funciona para las fuerzas especiales, y puede funcionar para nuestras organizaciones y proyectos también!