

Administración de riesgos: ¿Qué hacer cuando viene *el tren*?

Por Tim Lister

Muchos creen que los "riesgos" en un proyecto no son más que "problemas potenciales" con los que se puede vivir... ¡hasta que los arrolla una situación más grave! Durante su conferencia, este consultor internacional expuso algunos síntomas de esta especie de "miopía" que algunos padecen, así como el tratamiento indicado para curarla



He descubierto una enfermedad fatal que parece atacar a algunas organizaciones que intentan practicar la Administración de Riesgos. Este mal es un extraño tipo de "miopía". Aquellos que están infectados, sólo pueden ver los pequeños problemas. Los más críticos, aquellos que se asoman y que estarían a la vista, en el centro de atención de cualquier proyecto sano, simplemente pasan desapercibidos para las víctimas de esta enfermedad.

La sintomatología es inconfundible. Cuando los riesgos son identificados, se publican en una lista, se incluyen en el reporte de estatus del proyecto, y las estrategias para mitigarlos se aprueban. Luego, los riesgos son objeto de seguimiento y monitoreo. De esta forma, si uno revisa la lista y su registro, el proyecto puede parecerse "poco arriesgado". Cada uno de los riesgos enumerados se encuentran en el nivel esperado y su seguimiento continúa sin variación alguna. Pero de repente, el proyecto se cancela y hasta es precedido por un litigio o proceso legal. ¿Qué ocurrió entonces? En los siguientes "casos clínicos" podemos hallar la respuesta:

Paciente 1.- Un contratista realiza un sistema a la medida para un cliente. El contratista tiene todo el proyecto "bajo control". Como siempre, surgen algunos detalles, pero nada de que preocuparse. Todos se ha incluido en la lista de riesgos y no hay ningún indicio que nos haga pensar en un fracaso. La versión definitiva del sistema es entregado, pero el cliente la rechaza de inmediato. El contrato entre ambas partes establece que deberá existir un mutuo

acuerdo sobre las especificaciones del sistema. Sin embargo, jamás se firmó especificación alguna. En ningún momento a lo largo de todo el desarrollo del proyecto, alguien agregó el riesgo. "No tenemos formalmente convenido ni acordado qué es lo que estamos desarrollando."

Paciente 2.- Un proveedor integra un nuevo sistema para un cliente que recientemente se ha fusionado con otra compañía. Éste ha decidido utilizar un conjunto de módulos de un software empaquetado y realizar algunas adecuaciones necesarias para el funcionamiento de la nueva compañía. Se compran los módulos y se instala nuevo hardware: los riesgos se enlistan y las juntas de actualización se realizan en forma periódica. Nada de que preocuparse. Desde el arranque del proyecto, el cliente ha reiterado que su negocio basa su operación entre septiembre y diciembre, y que por tanto "el nuevo sistema o un sistema temporal tendría que estar funcionando para esta temporada". Es así como transcurren los meses y los días. Llega septiembre... y la bomba explota entre el día de Acción de Gracias y Navidad. En enero, el director general de la compañía decide cancelar el proyecto. Surge entonces un pleito legal.

¿Cuál fue la causa de la enfermedad? La razón es que no han sido realmente capaces de aislar el virus, y abundan las sospechas sobre ello. Mi opinión es que estas organizaciones no tienen la capacidad muscular para articular en sus bocas la palabra "catástrofe". Ellos creen los "riesgos" no son más que "problemas potenciales" y pueden sobrevivir cómodamente.

Quizá no exista una cura posible para quienes han sido infectados, pero existe una vacuna que ha demostrado resultados prometedores. La vacuna debe administrarse en la fase primaria o etapa inicial de cualquier tentativa de Administración del Riesgos.

En la etapa más temprana de la Administración de Riesgos,

Tim Lister es Consultor Senior y miembro del Consejo de Negocios y Tecnología de Cutter Consortium

es conveniente vacunar a todo su personal ofreciéndoles resultados "catastróficos". Pregúntele si ha ocurrido algún "fracaso", "rechazo," o "cancelación" en últimas fechas. Si usted trata de decir estas palabras, pero no logra emitir las, ya no hay duda: usted está infectado y debe buscar ayuda profesional. Pero si usted puede pronunciarlas, haga que otros miembros del grupo las pronuncien públicamente. Trabaje en sentido inverso su lista de catástrofes, pregunte por aquellos escenarios que podrían conducir a una situación de este tipo. Tome cada ejemplo por turnos e intente describir el riesgo (o riesgos) que podrían generarse en cada caso. Ahora sí, usted cuenta con la primera versión de lo que podría ser una lista de riesgos que quizás refleje la realidad a futuro.

Paso 1. Identifique algunos resultados catastróficos. Éstos son muy efectivos sobre todo si ya se han manifestado en otros proyectos en su organización. Algunos nominados incluyen:

- Los usuarios odian tanto al nuevo sistema, que convencer a sus propios directores de volver al viejo sistema.
- El sistema tiene tantos "errores" en la operación, que el equipo del proyecto tiene que sacarlo de producción.
- El patrocinador cancela el proyecto antes de ponerlo en marcha.
- Lo construimos, pero nadie "lo compra".

Paso 2. Incluya aquellos escenarios capaces de conducirle a cada catástrofe. Por ejemplo, en el caso de la primera catástrofe:

- El entrenamiento para el nuevo sistema es espantoso y ha sido desarrollado en forma temprana.
- Los usuarios han utilizado el viejo sistema por años y son verdaderos expertos en su manejo. Se sienten amenazados por la nueva tecnología, ya que ésta es compleja debido a su amplia funcionalidad. Los directivos desean mantener el nuevo sistema en operación y harán cualquier cosa por satisfacer a los usuarios.
- El nuevo sistema mantiene una bitácora de las transacciones de los usuarios, y a ellos les preocupa que esta información pueda ser usada en su contra. Los usuarios conspiran para luchar juntos en contra del "Hermano mayor" (Big Brother).

Paso 3. Identifique los riesgos de cada uno de los escenarios:

- La capacitación de los usuarios quizá no sea suficiente para hacerlos competitivos el primer día de operación.
 - No todos los usuarios habrán recibido completo el entrenamiento para el día 1 del proyecto.
 - El calendario del entrenamiento no permitirá a los usuarios usar de forma inmediata sus nuevas habilidades.
- Ataque sus auténticas pesadillas, no sus pequeñas preocupaciones. Solo así descubrirá los riesgos que son realmente importantes para su proyecto. ¿Es realmente un tren lo que yo escucho venir? ■

Fortimax

Máxima SEGURIDAD para la información estratégica.

Herramienta integral para el resguardo y control unificado de la información no estructurada.

Workflow configurable para automatización de procesos y oficina sin papel.

www.fortimax.com

Mayores informes:
 Ciudad de México: 5148-3737
 Interior del país: 01800-234-7777
 Correo: fortimax@syc.com.mx

S&C
 Constructores de Sistemas

The diagram is a circular flow chart with four quadrants: 'Información No Estructurada' (top-left), 'Información Estructurada' (top-right), 'Workflow' (bottom-right), and 'Procesos de negocio (BPM)' (bottom-left). The center contains 'Fortimax' with the text 'Unificación, Control, Clasificación, Preservación, SEGURIDAD'. The top arc is labeled 'Información moviéndose en la red' and lists 'Información dispersa en equipos de cómputo personal (documentos electrónicos, imágenes, etc.)' with icons for Microsoft PowerPoint, AutoCAD, Microsoft Excel, Microsoft Word, and Microsoft Office. The bottom arc is labeled 'Información en papel (contratos, facturas, actas, planos, informes)' with an image of a printer and stacks of paper. The right side lists 'ERP, GRP, CRM'.