

## «HABILIDADES HUMANAS PARA GESTIONAR RIESGOS IT »

La Gestión de Riesgos en un proyecto IT es una de las principales áreas de conocimiento que todo gestor debe conocer y controlar como parte de las tareas de dirección del proyecto. Para ello, es mucha la metodología y documentación existente, muchas las herramientas a su disposición.

Mi experiencia personal es que nos enseñan, cómo definir los riesgos, cómo clasificarlos, como mitigarlos pero siempre olvidan algo, desde mi punto de vista, fundamental: la participación de las personas en todo el proceso. Son personas las que definen los riesgos, las que analizan cuales son las posibles mitigaciones y las que realizan y participan en los planes contingencia definidos. Y son personas nuestros clientes y nuestros equipos están formados por personas.

El objetivo de esta ponencia es poner en valor el papel de las personas en la gestión de riesgos y analizar qué habilidades precisa un gestor para conducirlas y lograr como objetivo final el éxito de un proyecto.

Toda la audiencia sabe qué es un riesgo; un riesgo es un futuro acontecimiento que puede ocurrir. En el ámbito de un proyecto, el riesgo es algo que puede ocurrir, que afecta al proyecto y que puede hacer que éste no desarrolle como se ha previsto o incluso que éste fracase.

Decir riesgo es decir oportunidad (“¿podremos lograr lo que hemos proyectado?”) y el cambio asociado a la misma (“¿cómo afectaran los cambios en mi proyecto?”). Hablar de riesgo es hablar de la incertidumbre, de lo posible (“¿qué ocurrirá con si sucede algo diferente a lo que se ha planificado, a lo que se ha estimado?”). Por último, debemos considerar que cualquier elección conlleva un riesgo (“¿habremos seleccionado correctamente las herramientas, los proveedores, las personas de mi equipo?”). Por lo tanto, los riesgos de un proyecto están relacionados con actos que realizamos en el pasado o que realizaremos en el futuro. Es decir, con acciones que las personas que trabajan en el proyecto realizarán o no realizaran.

Cuando actuamos, con frecuencia desconocemos las razones que nos llevan a hacer determinadas cosas. Generalmente nuestras acciones están motivadas por emociones, por valores o experiencias previas que no son evidentes a primera vista. Analizar estas razones, que están en la base de nuestras actuaciones, de nuestros actos, nos permitirá tener mejor conocimiento y comprensión de las



personas y es factor clave en la motivación al cambio de aquello que no nos vale y queremos cambiar. Lo que mueve a las personas a la acción es la emoción. Con emoción nos referimos al cambio que ocurre en nuestro espacio, en nuestro universo de posibilidades a raíz de determinados acontecimientos. Podemos identificar los acontecimientos que producen las emociones. Estas son específicas y reactivas, los acontecimientos las preceden.

Cuando nos referimos a las emociones lo que estamos es observando la forma en que se modifica nuestro horizonte de posibilidades. El reconocimiento entre la emoción y el acontecimiento que la provoca nos permite no sólo la interpretación de los fenómenos emotivos sino también las posibilidades concretas de acción provocadas por dichos fenómenos. Por tanto, el conocimiento de las emociones de una persona nos permite intervenir en las acciones que esta puede realizar y por qué y cómo las realiza.

Podemos entender las emociones básicas como la respuesta de la persona a un proceso de expansión y compresión de su universo de posibilidades, de exploración de sus límites. Estas emociones básicas son el miedo, la rabia, la tristeza y la alegría.

El **miedo** es la emoción que nos avisa del peligro, de que existe algo que perturba nuestro universo, nuestro mundo. El miedo hace que seamos cautos, que tomemos precauciones; es una emoción positiva para la gestión de riesgo cuando nos permite ver los riesgos, tomar medidas. Sin embargo, cuando nos paraliza, cuando nos impide ir hacia delante, el miedo es como emoción negativa, impedirá que podamos reaccionar adecuadamente ante los problemas que surjan.

La **rabia** es la emoción que se despierta cuando entendemos que algo o alguien ataca nuestro territorio, nuestro mundo. Nos hace defender lo que hacemos cuando sentimos que nuestros límites han sido sobrepasados. Esta defensa puede llevarnos a asumir retos, responsabilidades, a actuar para cambiar. Por el contrario, puede inhabilitarnos cuando nos impide aceptar el cambio, abrir nuestro mundo.

Cuando sentimos que nuestros límites han disminuido, que hemos perdido algo, surge la **tristeza**. Es la emoción que posibilita la reflexión cuando esta pérdida nos hace que busquemos qué ha faltado, qué podemos hacer para recuperar lo perdido. Pero cuando nos abandonamos a ella y sentimos que lo perdido no es recuperable, puede inmovilizarnos, impedirnos seguir hacia delante.

La **alegría** surge cuando lo que sentimos es que nuestro universo, nuestro mundo se ha expandido. Nos permite crecer, cambiar, desarrollarnos. Pero cuidado con esta expansión, puede llevarnos a perder grados de alerta necesarios para vigilar, controlar nuestro mundo.

El reto para los gestores de proyectos es, por tanto, darnos cuenta de qué emociones o estados anímicos pueden influir en la realización de las acciones y fomentar aquellas emociones que permitan el desarrollo de las competencias que alineen los objetivos del proyecto con las metas de los profesionales, de las personas que forman parte del día a día del proyecto.



¿Qué emociones puede despertar el riesgo en las personas de mi proyecto? ¿Cómo reaccionarán cuando lleguen los cambios? ¿Serán capaces de reaccionar como hemos proyectado? Habrá personas para las que los cambios despertaran la emoción de la alegría porque los interpretaran como posibilidad de crecer, de innovar; otras interpretaran el cambio como un atentado a lo que ellas diseñaron, planificaron, despertándose la emoción de la ira.

La incertidumbre implícita en todo riesgo puede despertar diferentes emociones. Para algunos la sorpresa, la alegría porque la sienten como la posibilidad de algo diferente, de algo nuevo. Para otros, la reacción será la tristeza, el rechazo de lo nuevo, de lo diferente.

Riesgo implica como hemos visto elección. Si la elección ha sido positiva, tendremos la alegría de haber acertado, de haber optado por los mejor; se afianzará nuestra confianza de cara a futuras elecciones. Por el contrario, la constatación de que lo elegido no ha sido lo óptimo puede arrastrarnos a la tristeza y a hacernos dudar en nuestras futuras decisiones.

¿Y cómo aprendemos a detectar estas emociones? ¿Cómo podemos intervenir en las mismas? La respuesta es sencilla a la vez que compleja. Desarrollando una serie de habilidades que permitan y faciliten la **comunicación** con las personas que forman parte de nuestros equipos, de nuestros proyectos.

La comunicación es la capacidad que tenemos para relacionarnos unos con otros. En este sentido es fundamental para descubrir las emociones del otro.

Tenemos dos niveles simultáneos de comunicación, la comunicación consciente y la inconsciente.

La comunicación consciente, la parte verbal de la comunicación, el lenguaje representa sólo un 5% de la comunicación y es limitada (sólo podemos manejar a la vez un conjunto reducido de elementos de información). La parte inconsciente, no verbal de la comunicación es ilimitada. Representa el 95% del total y es la que permite detectar lo que buscamos captar, las emociones que se despiertan en los otros. Esta comunicación no verbal es más importante que la verbal dado que los mensajes que damos verbalmente pueden llegar a ser muy complejos y bastante imprecisos.

Diversos estudios han determinado que la contribución en la comunicación de factores como la voz y el gesto es mayor que la del propio lenguaje (se habla de una contribución de 55% gesto, 38% tono de voz y 7% la palabra). Dos terceras partes de la comunicación personal no se verbalizan sino que se atienen a estas otras pautas de interacción. En un cara a cara, el componente no verbal es superior al 65%.



Para lograr una comunicación efectiva, un gestor debería desarrollar las siguientes habilidades:

- Hablar poco
- Escuchar mucho y no sólo las palabras
- Preguntar más
- Observar (interpretar los gestos, los silencios, el tono de voz)

No obstante, no podemos olvidar el valor de la comunicación verbal y este respecto, mi experiencia es que es también importante para un gestor desarrollar las habilidades que le permitan mejorar en el uso correcto del lenguaje y en su utilización para la consecución de los objetivos del proyecto.

No debemos olvidar el poder del lenguaje, su capacidad para crear o destruir realidad. El lenguaje no es inocente. Cuando hablamos nos comprometemos de una forma u otra con la comunidad con la que nos comunicamos. A este respecto, siempre me ha interesado la capacidad que nos proporciona el lenguaje de distinguir aquellos que nombramos. Cuando distinguimos algo nuevo, aprendemos, ampliamos nuestro mundo y modificamos nuestras capacidades de acción. Solo somos capaces de observar aquellos que podemos distinguir o separar en lenguaje como algo diferente.

Cuando, como gestores, transmitimos un mensaje debemos ser rigurosos y aplicar las **distinciones** adecuadas considerando la influencia que nuestras palabras tienen en los que las oyen y lo que con ellas les permitiremos ver, diferenciar.

Por ejemplo, es importante considerar a la hora de evaluar resultados que no es lo mismo hablar de error que de fracaso. Cuando transmitimos que el error es sinónimo de fracaso, despertamos en el que nos escucha el miedo a explorar, a probar cosas nuevas, limitamos las posibilidades de innovación, matamos la creatividad. Por el contrario, si consideramos el error como una oportunidad para aprender nos mostraremos menos miedosos de experimentar, de inventar, de probar. Al probar, posiblemente nos equivocaremos pero seremos capaces de extraer información de lo que salió mal y aplicar ese aprendizaje en situaciones futuras. El error debe considerarse no como un fracaso sino como una oportunidad para el aprendizaje y para mejorar.

El fracaso despertará emociones como el miedo, la desconfianza, la irritabilidad, el enfado. Esto hará que nuestros equipos no disfruten del trabajo y no estén en la disposición más óptima para conseguir nuestros objetivos. Por el contrario, la consideración del error como una oportunidad de aprender generará emociones positivas, la alegría, la ilusión por aprender, por crecer.

Otro aspecto importante del lenguaje verbal cuyo efecto también debemos analizar son las generalizaciones, las **creencias** que suponemos ciertas y sobre las que basamos nuestras vidas. Son generalizaciones sobre causas justificadas relacionadas con nuestro entorno, con nuestras conductas, y con las capacidades que desarrollamos. En resumen, las creencias junto con nuestros valores y capacidades forman parte de nuestra identidad personal.



Las creencias rigen nuestro cerebro, condicionan nuestro comportamiento; son nuestros patrones de conducta y conforman nuestra postura ante la vida. Actúan como filtros de nuestra interpretación del mundo. Explican por qué hacemos las cosas siendo el marco de referencia más importante para nuestra conducta.

Las creencias se conforman a través de las experiencias vividas, de los hechos que forman parte de nuestra historia personal y entran en juego cuando vivimos una nueva experiencia, cuando nos enfrentamos a situaciones nuevas por ejemplo, las de cambio, las de elección.

Hay creencias facilitadoras que nos permiten crecer: “Cuando me propongo algo lo consigo”, “Soy bueno en esto”. Pero hay otras limitantes, que nos inmovilizan: “Yo sé todo lo que necesito”, “No puedo”.

Es fundamental para un gestor, por tanto, desarrollar aquellas habilidades que nos permitan revisar, analizar qué creencias mueven a las personas que forman nuestros equipos y fomentar la adopción de creencias facilitadoras que les ayuden a crecer, a conseguir juntos los objetivos esperados. Creencias del tipo: “No existen fracasos, solo resultados”, “Un error es una oportunidad de aprender”, “Si creo que puedo, podré”.

A lo largo de esta ponencia, hemos visto la importancia de **empoderar** a las personas, de observar sus emociones, de mejorar la comunicación. Todo ello es clave para lograr el éxito de cualquier proyecto, incluida la gestión de los riesgos del mismo. La gestión de proyectos el papel fundamental de las personas en los mismos y por tanto, para poder llevar a cabo esa tarea es preciso que los gestores desarrollen habilidades nuevas que permitan:

- Conocer y gestionar las emociones y actuar sobre las acciones que estas provocan
- Mejorar la comunicación para enviar los mensajes adecuados, detectar las creencias limitantes y fomentar las que permitan el crecimiento
- Buscar la motivación de nuestros equipos

Si queremos ser verdaderos líderes de nuestros equipos debemos aprender, debemos no olvidar que estas habilidades son tan importantes o más que las que habitualmente se valoran en un buen gestor. El desarrollo de estas habilidades debería ser el principal de nuestros objetivos porque el éxito de nuestro proyecto depende de las personas que forman parte del mismo.

**Inmaculada Barea Lopez**



**CSTIC 2012**