

TOMAR RIESGOS

¿Por qué te cuesta definir tus propios objetivos?

Ec. Antonio de los Campos,
PMP

Cómo definir objetivos, tomar riesgos correctos y construir valor a través de la aplicación de conceptos ampliamente divulgados.



Un tema que acaparó mi atención durante mucho tiempo, es el hecho de que al menos el 90% de los objetivos que los gerentes de área plantean, están, definitivamente, mal definidos. Los invito, entonces, a hacer la prueba en su empresa: repase los últimos documentos y presentaciones que tenga a mano y verá que en la inmensa mayoría de los casos los objetivos no son técnicamente correctos. Seguramente encontrará declaraciones tales como:

“Aumentar la participación de mercado de la categoría”, “Activar la línea de productos X”, “Disminuir el capital de trabajo”, etc.

Para que un objetivo sea tal, debe tener una serie de características:

Específico: El objetivo debe ser claro, no puede ser ambiguo. Debe expresar concretamente qué es lo que vamos a hacer, con quién, o para quién. Esto, típicamente se declara en términos de números, porcentajes o frecuencias.

Medible: El objetivo debe ser medible. Toda actividad debe poder medirse a algún nivel.

Alcanzable: Debe ser posible logra el objetivo en el tiempo, contexto y con un nivel de recursos determinados.

Relevante: El hecho de lograr el objetivo debe se relevante a efectos de conseguir los resultados deseados.

Enmarcado en el tiempo: Debe ser bien claro

el marco temporal que encuadra al objetivo. Es decir que debe ser claro cuando debo cumplir el objetivo.

Claramente, “Aumentar la participación de mercado de la categoría” no es un objetivo bien definido, dado que no se especifica en qué tiempo, ni el market share al que se aspira llegar. Por otra parte, antes de validarlo como un objetivo deberíamos analizar si se trata de algo alcanzable con los recursos actuales o es una simple declaración de deseo y, por último, verificar que sea relevante para lograr los objetivos últimos de la compañía.

Lo anterior es algo muy simple desde lo conceptual, y no es razonable pensar que mucha gente, no toda incapaz, cometa consistentemente los mismos errores. Si presta atención verá que los objetivos que fijan los gerentes generales y los vicepresidentes a cada operación son generalmente correctos, o en cualquier caso pueden fallar en un solo atributo: ser “alcanzable”. Esto, claramente no es porque los vicepresidentes y gerentes generales sean más inteligentes o hayan internalizado mejor el concepto de SMART objectives. Los gerentes de área suelen escribir mal sus propios objetivos porque no son capaces de asumir riesgos, esta clase de objetivos ambiguos, sin marco temporal y poco medibles, les confiere la posibilidad de argumentar, pase lo que pase, que su gestión fue exitosa.

Esto me recuerda a Popper y sus apuntes sobre ciencia y pseudociencia. Popper había quedado maravillado con Einstein, con quien tuvo la oportunidad de reunirse, si es que no me equivoco, tres veces, y quien se convirtió en una influencia dominante en su pensamiento. El propio Popper dice que lo que más le impresionó de Einstein fue el hecho de que él consideraba que sus teorías serían insostenibles si no resistían ciertos test que fijaba ex ante. El mismo Einstein dijo (en *Relativity: The Special and The General Theory*): “Si no existiese la desviación del rojo de las líneas del espectro debida al potencial de la gravitación, entonces sería

insostenible la teoría general de la relatividad”. Popper encontró que ésta era la verdadera actitud científica y contrastaba brutalmente con actitudes dogmáticas, tales como las de Freud y Adler. Es así que Popper, dice (en *Búsqueda sin Término, Una autobiografía Intelectual*): “De este modo llegué, hacia el final de 1919, a la conclusión de que la actitud científica era la actitud crítica, que no buscaba verificaciones, sino contrastaciones cruciales, contrastaciones que podían refutar la teoría contrastada, aunque nunca podrían establecerla”

Del mismo modo que



las teorías deben poder ser refutadas con hechos para que las podamos considerar científicas, los objetivos deben poder contrastarse con hechos para que puedan considerarse objetivos.

Una inmensa mayoría de issues en business, tiene que ver con la falta de capacidad para tomar riesgos que puedan impactar en el desarrollo de nuestras carreras profesionales. Estimo que usted se ha enfrentado muchas veces a situaciones en las cuales su gente no quiere perder ni un centímetro de su scope, pero, a su vez, argumenta que está sobre girado de trabajo y que no es posible gestionar tantos temas a la vez. La ambigüedad es el arma fundamental para aquellos que no están dispuestos a tomar riesgos. Pero lo que hay que tener claro es que los riesgos son, en gran medida, lo que viabiliza que podamos agre-

Muchos gerentes y empresarios hablan de riesgos como un factor importante, pero sus planes carecen de un análisis correcto de riesgos y una estrategia para mitigarlos.

Los gerentes de área suelen escribir mal sus propios objetivos porque no son capaces de asumir riesgos. Esta clase de objetivos ambiguos, sin marco temporal y poco medibles, les confiere la posibilidad de argumentar, pase lo que pase, que su gestión fue exitosa.



La ambigüedad es el arma fundamental para aquellos que no están dispuestos a tomar riesgos. Pero lo que hay que tener claro es que los riesgos son, en gran medida, lo que viabiliza que podamos agregar valor. Por tanto no nos debe extrañar la alta correlación que existe entre ambigüedad y mediocridad.

gar valor. Por tanto no nos debe extrañar la alta correlación que existe entre ambigüedad y mediocridad. En la medida que busquemos romper con algún tipo de paradigmas y marcar una diferencia, generar un nuevo concepto, implantar una estrategia innovadora, o satisfacer una necesidad que hasta el momento nadie está satisfaciendo, vamos a enfrentar incertidumbre, porque el cambio, per sé, contiene incertidumbre.

Y cuando la información no es completa, es que surgen los riesgos. Pero los riesgos pueden ser positivos, no pensemos siempre en “riesgo” como algo asociado a un output negativo, también hay riesgos positivos. Aquí es donde surge el segundo tema interesante: si el hecho de agregar valor está íntimamente ligado a nuestra capacidad para tomar los riesgos correctos y gestionarlos, ¿por qué el tema “Riesgo” brilla por su ausencia en Business? (descartando los casos particulares de “Riesgos Financieros” y asociados a “Health and Safety”).

Todo riesgo tiene, al menos, tres componentes asociados:

Un Evento de Riesgo, una Probabilidad de Ocurrencia y un Impacto en nuestros objetivos, en caso de que el evento de riesgo se materialice. Lo primero que deberíamos hacer es identificar en forma precisa los eventos de riesgo que podrían afectar nuestros objetivos de negocio. Supongamos que estamos planificando una actividad al aire libre para pro-

mocionar un nuevo producto y prevemos que asistan más de 5.000 personas. Típicamente escucharemos, por parte de quien gerencia el proyecto, que existe riesgo de lluvia. El punto es que el evento, así definido, no nos es de mucha utilidad a efectos de gestionar el riesgo en forma correcta. En otras palabras: es imposible asignar una probabilidad de ocurrencia y un impacto a dicho evento ya que está mal definido. Al igual que en el caso de los objetivos que veíamos antes, el evento no puede ser ambiguo, debe ser específico, concreto y medible, de lo contrario no podremos gestionarlo.

En una segunda instancia deberíamos asignar una probabilidad de ocurrencia al riesgo. Muchas veces, cuando llegamos a estas instancias, comenzamos a sentir miles de argumentaciones que tienen que ver con la imposibilidad de asignar una probabilidad de ocurrencia a un evento futuro y terminamos por no gestionar los riesgos que enfrentamos. Si bien es comprensible la dificultad para asignar un valor numérico entre cero y uno que determine la probabilidad de ocurrencia del evento, es poco sostenible que no podamos establecer si es muy probable, poco probable o de probabilidad media su ocurrencia. Como dice mi amigo Francis Mallmann, lo único que se puede decir de un vino es si es muy bueno, bueno o malo. Pero lo importante es que esto es lo que suele ser relevante en business. Desde mi punto de vista, cuando no somos capaces de hacer lo anterior es porque no hemos identificado en forma lo suficientemente precisa el evento de riesgo.

Una vez que hemos analizado cualitativamente la probabilidad de ocurrencia del evento, debemos hacer el mismo análisis en términos de impacto (Alto Impacto, Bajo Impacto o Impacto Medio). De esta forma gestionaremos aquellos eventos cuyo impacto y probabilidad de ocurrencia sean más altos.

Los conceptos más divulgados y simples suelen no aplicarse en los emprendimientos reales, es casi una picardía y da lugar a una oportunidad para hacer la diferencia sólo por seguir la flecha.