



Trabajar a la inversa En busca de Oportunidades

© **Octubre 2007, Dr David Hillson PMP FAPM**

david@risk-doctor.com

Muchas personas están ahora de acuerdo en que el proceso de riesgos debería incluir las oportunidades, que se definen como “*eventos inciertos o como condiciones que, si ocurren, tienen un efecto positivo para alcanzar los objetivos.*” Esto se refleja en los estándares profesionales, guías, libros de texto, en los procesos y en la práctica de muchas organizaciones líderes. A pesar de esta aceptación de la teoría, las personas todavía parecen tener problemas para identificar oportunidades. Una de mis notas técnicas anteriores hablaba sobre esta dificultad, sugiriendo cuatro caminos para encontrar riesgos rebuscados. Esta nota técnica ofrece una técnica específica que podría ser útil.

Los Ingenieros y los equipos de proyecto han usado durante mucho tiempo una técnica conocida como “*Fault Tree Analysis (FTA)*” o Modos de Fallo y Análisis de Efectos (FMEA) para analizar distintas formas en las que las soluciones técnicas o los proyectos podrían fallar. Esta aproximación es muy útil para encontrar riesgos negativos, o amenazas. ¿Es posible utilizar ideas similares para descubrir oportunidades? ¿Existe un proceso o una técnica análoga que funciona para los riesgos positivos?

La técnica FTA/FMEA comienza con el modo de fallo o la condición de fallo, luego funciona al revés para explorar e identificar formas en las que esto podría ocurrir. Puede hacerse informalmente preguntando cómo y por qué podría ocurrir, o de una forma estructurada utilizando técnicas formales.

Para encontrar oportunidades puede usarse la misma aproximación, aunque quizás lo llamaríamos “*Análisis del Arbol de Beneficios*” (BTA) o Análisis del Modelo Éxito-Efecto (SMEA). El punto de comienzo es identificar un rango de condiciones de terminación positivas, tales como el tiempo de ahorro, la reducción de coste, la mejora del rendimiento, la mejora de la reputación etc. Entonces podemos tomar cada uno de estos y funcionar al revés, preguntando cómo y por qué podría aparecer. ¿Qué cosas serían de ayuda para conducirnos a un buen resultado? ¿Podemos hacer algo para alcanzar nuestro objetivo más rápido, de forma más inteligente o más barato?

Es probable que alguno de estos caminos que conlleva a un resultado positivo pueda implementarse de forma inmediata, en cuyo caso hemos descubierto una opción de mejora definitiva. Esto debería costearse, ser planificado, asignarle recursos, y finalmente hacerse. Otras cosas pueden ser inciertas: “*Si ocurrió esto o si pudiésemos hacer eso, entonces ayudaría porque...*”

Estas incertidumbres son, de hecho, oportunidades”. Deberían alimentar el proceso de riesgo para evaluarse, entonces se podrían desarrollar e implementar las respuestas, etc.

El concepto de transformar las técnicas de identificación de riesgos tales como FTA/FMEA en los equivalentes de búsqueda de oportunidades pueden aplicarse en cualquier parte. Podríamos adaptar también técnicas similares tales como el Análisis Causa-Efecto o los diagramas de Ishikawa/diagrama de raspa de pescado. La clave es tratar las oportunidades de la misma forma que las amenazas: ambos son tipos de riesgos, solo que uno tiene un impacto positivo y el otro es negativo. Para encontrar oportunidades necesitamos primero permitirnos pensar de forma positiva, ser creativos, imaginar cosas buenas. Y entonces podemos usar técnicas estructuradas para identificar aquellos eventos inciertos o condiciones que podrían ocurrir y que, si ocurriesen, serían de ayuda.

Podemos encontrar muchas oportunidades. A veces algunas modificaciones sencillas de nuestras técnicas basadas en amenazas nos ayudarán a encontrar estos riesgos inversos y a conseguir los beneficios adicionales que ofrecen.