



Usando el Metalenguaje para Desarrollar Respuestas

© Mayo de 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Para entender completamente un riesgo, es útil identificar sus causas además de sus efectos. *El metalenguaje de riesgos* puede ayudar al dividir el conjunto *causa-riesgo-efecto* en una descripción de tres partes, tal como "Debido a <una o más causas>, podría ocurrir <un riesgo>, lo que podría llevar a <uno o más efectos>". Esta descripción estructurada no sólo asegura la definición clara del riesgo, sino que también puede ayudar a desarrollar respuestas necesarias.

Hay cuatro tipos básicos de respuestas a riesgos:

1. Respuestas agresivas, bien sea para *evitar* una amenaza haciéndola imposible, o para *aprovecharse* de una oportunidad al hacer que efectivamente ocurra.
2. Involucrando a terceros para gestionar el riesgo, bien sea para *transferir* una amenaza o para *compartir* una oportunidad.
3. Cambiando el tamaño de un riesgo, abordando su probabilidad y/o su impacto, bien sea para *reducir* una amenaza o para *mejorar* una oportunidad.
4. Tomar riesgos residuales que no se pueden gestionar de manera preactiva o rentable, *aceptando* o una amenaza, o una oportunidad.

Cada una de estas estrategias puede relacionarse con la estructura de causa-riesgo-efecto. Para amenazas (es decir, riesgos con impacto negativo), esto implica lo siguiente:

- La Evasión de un riesgo, eliminando o cambiando su *causa*, o deshaciendo *la relación causa-riesgo*, para que la amenaza ya no sea posible. Por ejemplo, los riesgos que resultan de una falta de experiencia, se podrían evitar mediante subcontratación o asociación con terceros. El riesgo que se asocia con el tipo de cambio se podría eliminar usando sólo la moneda local.
- La Transferencia trata con el *riesgo mismo*, al involucrar a otros en su gestión, aunque no cambia el riesgo directamente. Los seguros son un buen ejemplo de la transferencia de amenazas, aunque también se pueden utilizar términos contractuales.
- La Mitigación apunta hacia la probabilidad de una amenaza, al intentar debilitar *la relación causa-riesgo*, o intenta minimizar el impacto negativo enfocándose en *la relación riesgo-efecto*. Por ejemplo, al saber que contratar a un nuevo distribuidor crea el riesgo de requerimientos malentendidos, se pueden organizar talleres de familiarización, para hacer que esto sea menos probable.
- La Aceptación se enfoca en el *efecto*, reconociendo que algunas amenazas no se pueden controlar y podrían ocurrir. Esta estrategia puede implicar simplemente que se disponga de fondos de reserva para recuperarse de impactos negativos, o puede implicar que uno desarrolle un plan de contingencia específico que se implementaría si no tuviéramos suerte y la amenaza ocurriese.

La misma manera de pensar se puede aplicar a las oportunidades: (es decir, riesgos de impacto positivo):

- Explotar la oportunidad influenciando sobre su *causa* de tal manera que la oportunidad se realice. Por ejemplo, se puede tomar una decisión adecuada para incluir un elemento opcional en el alcance de un proyecto, con el fin de crear beneficios adicionales.
- Compartir una oportunidad aborda la parte del *riesgo* de la cadena causa-riesgo-efecto, al involucrar a otros para que gestionen la oportunidad, quizás a través de una asociación que comparta los riesgos, o mediante un contrato con incentivos.
- Mejorar requiere fortalecer la *relación causa-riesgo*, para aumentar la probabilidad de que la oportunidad ocurra, o reforzando la *relación riesgo-efecto* para maximizar su impacto positivo. Si asistir a una feria comercial crea la oportunidad para nuevos negocios, se puede tomar acción para maximizar nuestra visibilidad y atraer contratos.
- Aceptar que una oportunidad no se puede influenciar de manera preactiva quiere decir que la atención se concentra en su *efecto*. Fondos para imprevistos se pueden asignar para aprovecharse de impactos positivos, o se podría desarrollar un plan específico de contingencia para ser usado si tuviéramos suerte y la oportunidad ocurriese.

El valor del metalenguaje para la identificación de riesgos ya es bien conocido. Ahora, la misma técnica puede proporcionar un marco de referencia para desarrollar respuestas adecuadas, tanto para las amenazas como para las oportunidades, asegurando que las acciones logren los resultados deseados de manera eficaz.