



A Todos nos gusta la tormenta de ideas, Pero...

© Septiembre 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Si preguntas a la gente qué técnica utilizan para identificar los riesgos, la mayoría incluirá el “brainstorming” en la lista, utilizada usualmente como parte de la facilitación de un taller. De hecho para muchos, el “brainstorming” no es solo una técnica más; es la única que usan. El “brainstorming” es popular por numerosas razones:

- Todos se sienten involucrados, con la oportunidad de compartir su opinión de forma abierta
- Produce resultados visibles rápidamente cuando tenemos “flipcharts” en la sala
- Se lleva a cabo en una atmósfera divertida distinta de la usual
- Da a las personas la oportunidad de ser creativos y “verlo desde fuera”
- Anima a crear equipo y crea una sensación de compromiso compartido del resultado

Pero hay algunas desventajas del “brainstorming” que lo pueden convertir en inefectivo, por ejemplo:

- Puede ser difícil conseguir que asistan las personas adecuadas, si las perspectivas de los involucrados no se tienen presentes, pueden olvidarse riesgos importantes.
- La forma en que funciona el grupo puede ser influenciada por las ideas del grupo y otras ideas parciales del subconsciente.
- Los individuos con carácter fuerte pueden imponer su visión en la sesión e inhibir a otros de su contribución.
- El enfoque creativo no-crítico tiene como resultado, a menudo, identificar otras cosas que no son riesgos (tales como problemas, incidencias, preocupaciones, etc).

Estos pueden superarse mediante pasos sencillos tales como facilitación efectiva mediante alguien con habilidades para gestionar dinámicas de grupo, buena preparación por parte de los participantes antes de asistir a la sesión, y compromiso por parte de todos de honestidad y el respeto mutuo. Pero incluso en esa situación, el “brainstorming” puede tener dificultades.

Parte del problema es que el “brainstorming” tradicional no fue creado para identificar riesgos. La técnica se desarrolló originalmente para resolver problemas, y tiene dos principios clave. La primera es *juicio diferido*. La generación de ideas debe separarse de la evaluación, porque si no el flujo creativo podría interrumpirse. La segunda es que *la cantidad genera calidad*. La primera idea es raramente la mejor, así que al encontrar más ideas incrementamos la oportunidad de obtener ideas mejores. Estos dos principios se expresan en las cuatro reglas de brainstorming:

1. *La Creatividad y el pensamiento libre* son bienvenidos y se anima a ello, incluso si parece improductivo
2. *No se permiten las críticas* durante la sesión, dejando el juicio para más tarde
3. *Se busca la Combinación y la mejora*, para producir mejores ideas a través de otro
4. *La Cantidad* es necesaria, puesto que más ideas incrementan la oportunidad de encontrar una solución

Cuando se utiliza el brainstorming para la identificación de riesgos, necesitamos asegurarnos de que identificamos cuantos más riesgos sea posible desde un amplio rango de fuentes a lo largo del proyecto. Desafortunadamente el proceso creativo puede acabar en la identificación de cosas que no son riesgos. Es común en una sesión de “brainstorming” concentrarse en aquellas áreas donde los participantes se sienten cómodos, tales como riesgos técnicos, ignorando otras áreas importantes tales como comercial o riesgos externos. Es también posible una sesión de “brainstorming” a ciegas, con gente siendo muy “creativa” sobre riesgos realistas (tales como una invasión alienígena, la muerte de todos por una enfermedad misteriosa, o el “project manager” convirtiéndose en millonario). Para evitar estos defectos, necesitamos modificar las reglas del “brainstorming” cuando se utilizan como una técnica de identificación de riesgo. Por ejemplo ayuda a tener alguna evaluación de ideas generadas inicialmente, para eliminar los no-riesgos. Usar una descripción estándar del riesgo (o metalenguaje del riesgo) puede ayudar a asegurar que solo se capturan riesgos auténticos. También puede ser de ayuda estructurar la creatividad en una sesión de “brainstorming” de identificación de riesgos usando categorías de riesgos o una RBS (Risk Breakdown Structure), para asegurar que se consideran todas las posibles fuentes de riesgo.

A todos les gusta el “brainstorming”, pero debe usarse con cuidado de forma inteligente para la identificación del riesgo si es para alcanzar su propósito de permitir a los actores clave identificar cuantos riesgos como sea posible de una forma creativa y divertida.