



POR QUÉ EL “RIESGO” INCLUYE LA OPORTUNIDAD

© Abril de 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

La mayoría de los estándares y guías actuales en gestión de riesgos utilizan definiciones muy amplias de “riesgo” que abarcan, la amenaza y la oportunidad. Por ejemplo el “Project Management Institute” (PMI) define el riesgo de un proyecto como *“un evento incierto o una condición que si ocurre tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto”*. Definiciones similares existen en todas partes, cubriendo otros tipos de riesgo. Sin embargo muchas personas encuentran todavía difícil entender por qué se ha adoptado esta posición. Y sin entender las razones, hay una resistencia natural a ponerlo en práctica. Como resultado, el proceso de riesgo no se está utilizando de forma tan amplia como podía ser para identificar y capturar oportunidades. Hay tres razones principales por las que el riesgo debería incluir la oportunidad al lado de la amenaza:

1. **Conceptual.** El Riesgo puede verse como una fuente de variabilidad potencial en rendimiento, puesto que si los riesgos fuesen a ocurrir afectarían a nuestra habilidad para alcanzar nuestros objetivos. La variabilidad consta de dos partes, puesto que la mayoría de las variables aumentan o disminuyen. Por ejemplo, si hay incertidumbre sobre el ratio de productividad de un equipo, podría ser mayor del planificado o menor. El tiempo podría ser mejor o peor de lo esperado. La integración de Sistemas podría encontrar más o menos errores que lo usual. Esta naturaleza doble de la variabilidad se captura en definiciones de riesgo que incluyen consecuencias inversas. De forma más general, el riesgo ha sido descrito como una *“incertidumbre que importa”*, p.e. un evento futuro posible que sería significativo si ocurriese. Esto incluye claramente amenazas, que podrían ocurrir y que podrían causar problemas si ocurriesen. Pero una oportunidad es también incierta puesto que es un evento futuro posible, e importa porque sería de ayuda si ocurriese. Así que ambas amenazas y oportunidades están cubiertas por la misma descripción de riesgo como *“incertidumbre que importa”*.
2. **Práctica.** Las amenazas y las oportunidades son importantes, y ambas necesitan gestionarse. Manejarlas juntas en un proceso de gestión de riesgos integrado genera sinergias y eficiencia. La mayoría de las organizaciones tienen un proceso para manejar las desventajas de los riesgos, y simplemente extender este proceso para incluir los riesgos ventajosos, ofrecerá beneficios adicionales por un pequeño esfuerzo o extra coste. Las oportunidades pueden encontrarse utilizando las técnicas estándar de identificación de riesgos, por ejemplo talleres, pruebas, SWOT análisis o análisis causa-raíz. Pueden priorizarse de la misma forma que las amenazas, evaluando la probabilidad y el impacto, u otros atributos relevantes. Las estrategias de respuesta a la Oportunidad reflejan aquellas utilizadas para las amenazas. Los formatos de informes tales como los “Registros de Riesgos” pueden adaptarse de forma sencilla para incluir oportunidades y amenazas. Es fácil implementar un proceso combinado para gestionar las amenazas y las oportunidades porque tienen que trabajar juntas.
3. **Beneficiosa.** Un enfoque estructurado para identificar y capturar las oportunidades es bueno para el negocio y para los proyectos. Proporciona a las personas un marco estructurado para encontrar e implementar formas de trabajo “más rápidas, más astutas, más baratas”. Esto apoya la innovación y la creatividad, y es altamente motivante para los equipos que desean maximizar el su valor. Un proceso de riesgo, inclusive más amplio, significa que las oportunidades se buscarán de forma proactiva, y algunas podrán identificarse y capturarse de esa forma mientras si no, podrían olvidarse. Esto dará más valor que dejándolo a la suerte o a la buena fortuna, y maximizará las oportunidades de acertar y de alcanzar los objetivos. Eso también demuestra un enfoque más profesional para los profesionales, los clientes y los competidores, que reconocerán el valor de manejar de forma proactiva todos los tipos de incertidumbre.

Incluir la oportunidad en la definición de riesgo no es un ejercicio teórico o académico conducido por un deseo de buscar la simetría. Es una consecuencia natural del reconocimiento de que el negocio, los proyectos y las personas están afectadas por la incertidumbre, alguna de la cual podría ser de ayuda si se gestionase proactivamente. Las oportunidades son importantes y necesitan capturarse donde sea posible, y el proceso de riesgo ofrece una forma estructurada de manejarlos. Hacerlo así proporciona beneficios prácticos en términos de incremento de eficiencia y ratios mayores de éxito. La razón real de incluir la oportunidad en el “riesgo” es porque funciona.