



## ¿CÓMO DE ALTO ES ALTO?

© Enero de 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Las definiciones más extendidas de “riesgo” lo describen como una incertidumbre que si ocurre afectaría a uno o más objetivos. Estas dos dimensiones del riesgo (la incertidumbre y su efecto) son llamadas frecuentemente “probabilidad” e “impacto”, aunque también se usan otros términos. Decidir sobre la importancia de un riesgo en particular requiere la evaluación de estas dos dimensiones, así como de otras características. Las evaluaciones más básicas del riesgo utilizan con frecuencia descripciones de la probabilidad y el impacto, tales como “Alto, Medio y Bajo”. Esto significaría que un riesgo que no es muy probable que ocurra, pero que tendría un efecto muy importante si ocurriese, podría describirse como “Baja-Alto”. Mientras que esta práctica es muy frecuente, puede conllevar a malos entendidos significativos.

Por ejemplo si yo le digo a un colega que uno de mis riesgos fue evaluado como “Baja-Alto”, no tiene forma de saber exactamente lo que quiero decir. Cuando yo digo “Baja probabilidad”, ¿lo que quiero decir es que ese riesgo tiene una entre un millón de oportunidades de ocurrir, o uso este término para decir que es menor del 50%? De la misma forma, ¿significa “Alto impacto” un desastre total que conlleva una pérdida de negocio, o significa un retraso de un mes en la entrega?

La solución usual a este problema potencial es definir escalas para la probabilidad y el impacto de una situación particular, e insistir en que todas las evaluaciones de riesgo de esta situación utilicen las mismas escalas. Así que todos los que evalúan riesgos para un proyecto específico podrían acordar que “Baja probabilidad” significará de un 10-30%, y que “Alto impacto” significará unos 6-12 meses de cambio en el programa o más de €100,000 de coste del cambio.

Esto genera un par de preguntas importantes: ¿quién define las escalas, y cómo?

Las definiciones de probabilidad e impacto son una expresión del *umbral de riesgo* o del *deseo del riesgo* para un proyecto o para un negocio determinado. Esto significa que deberían ser definidos por la persona responsable de los objetivos que están en riesgo. Para un proyecto, esto significa que el sponsor del proyecto los discute con otros participantes clave. Para una decisión de negocio el directivo responsable debe determinar dónde fijar el umbral del riesgo. Pero sigue quedando la pregunta de ¿cómo fijar los números? Las escalas de probabilidad son fáciles de definir, simplemente dividiendo el rango de 1-99% en varias secciones. El impacto es más difícil. ¿Quién va a decir si un retraso de un mes representa una mera inconveniencia o un desastre total? ¿Ahorrar €50,000 sería un triunfo o una sorpresa agradable?

El proceso de fijar la escala de impacto para los umbrales supone para la persona responsable decidir primero cuánto impacto sería completamente intolerable, describiendo esto en términos de cada objetivo clave (tiempo, coste, desempeño, reputación, etc). Estos valores están asociados con el punto máximo de impacto de la escala (tal como Muy Alto). El punto más bajo de la escala (por ejemplo Muy Bajo) se trata a continuación, fijándolo a un nivel de impacto insignificante. Los puntos de escala intermedios (por ej.: Bajo, Medio etc) pueden fijarse entre estos límites.

Una vez fijadas las escalas de umbral, pueden invertirse para formar escalas que se usen para evaluación de oportunidades. Esto requiere simplemente tratar los impactos como negativos para los umbrales de amenazas (tiempo perdido, coste adicional, reputación dañada, etc), y como positivos para las oportunidades (tiempo o coste ahorrado, reputación mejorada, etc). Alternativamente una organización puede decidir la definición de unas escalas específicas de oportunidad que difieran de las escalas de amenazas.

Definir las escalas de probabilidad e impacto de esta forma permite a todos los que evalúan riesgos utilizar un marco común. Mi “Bajo-Alto” puede entonces ser entendido por todos mis colegas, y significará lo mismo que su “Bajo-Alto”. Todos los riesgos en un proyecto o situación de negocio determinados se evaluarán usando las mismas definiciones, permitiéndonos clasificarlas por su importancia relativa. Este proceso sencillo contesta a la pregunta “Cómo de Alto es Alto?” y nos asegura que estamos hablando el mismo lenguaje cuando evaluamos nuestros riesgos.