



RISK DOCTOR BRIEFING



PRIORIZAR LOS RIESGOS TAN SENCILLO COMO SEA POSIBLE

© Junio 2009, Dr David Hillson FRSA FIRM HonFAPM

david@risk-doctor.com

Priorizar riesgos supone mucho esfuerzo, así que debemos poner el nivel de atención adecuado para enfrentarnos a ellos. Pueden utilizarse muchos parámetros diferentes para categorizar riesgos, aunque es muy común utilizar solo dos: probabilidad e impacto. Otros factores relevantes podrían incluir urgencia, manejabilidad, coste de respuesta etc. Las personas gastan mucho tiempo en la priorización porque saben que es importante concentrarse en los riesgos más grandes y evitar perder el tiempo con los pequeños. ¿Pero quizás lo estamos complicando demasiado? Un enfoque más simple puede ser clasificar los riesgos, que también funcionará.

En el servicio de salud, los recursos a menudo se estiran, con tiempo o fondos insuficientes para tratar a cada paciente que pide ayuda. En las situaciones en que los doctores no pueden examinar a todos, es común adoptar un enfoque **triage**, explorando primero a todos los pacientes para decidir quién necesita ver a un doctor y quién puede ser tratado por una enfermera. Las decisiones pueden hacerse en base a la gravedad de los síntomas o a la urgencia del tratamiento. La decisión médica la toma un profesional junior siguiendo unas reglas sencillas, dividiendo a los pacientes en dos o tres grupos para mayor atención.

Los negocios del sector de la energía adoptan un enfoque similar para clasificar los campos de petróleo, utilizando la **clasificación 3P** para dividirlos en tres grupos. En el primer grupo, se hacen reservas y operaciones comerciales con un alto grado de confianza. Entonces hay reservas probables, donde la oportunidad de recuperar petróleo es menos cierta pero todavía viable. Finalmente vienen los campos clasificados como *posibles*, significando que el petróleo podría estar allí pero que hay un alto grado de incertidumbre sobre si se puede recuperar comercialmente.

Estos esquemas de priorización sencillos contrastan claramente con el nivel de detalle encontrado en la mayoría de los procesos de riesgo. Es común para los equipos de proyecto o los directivos argumentar sobre si la probabilidad de un riesgo en particular ocurre un 10%, un 12% o un 15%, y debatir si el impacto más probable es de \$10M o de \$11M. Incluso cuando se usan escalas genéricas, las personas pueden gastar mucho tiempo discutiendo si el ratio de un riesgo es Bajo o Medio. Quizás podemos aprender algo del enfoque medico "triage" o de las 3Ps de la energía.

Es importante recordar el propósito de la priorización del riesgo. Usualmente no estamos intentando obtener una estimación precisa de la probabilidad exacta de ocurrencia para cada riesgo, o determinar el impacto potencial contra los objetivos en gran detalle. La mayoría del tiempo estamos considerando justamente una larga lista de riesgos, donde hay demasiados riesgos para darles a todos el mismo nivel de atención. Necesitamos dividirlos en dos o tres grupos, para que podamos centrarnos primero en aquellos que requieren una gestión urgente, y luego enfrentarnos a otros riesgos importantes, y solamente monitorizar los restantes. El uso de los semáforos rojo-amarillo-verde refleja esta amplia clasificación de riesgos en prioridad alta-media-baja.

Separando los riesgos en dos o tres grupos de prioridad no se necesitan esquemas de clasificación complejos o detallados. Todo lo que se requiere es comparar los riesgos contra un umbral definido y decidir si cada riesgo particular está por encima o por debajo de ese umbral. En algunos casos puede ser suficiente meramente clasificar los riesgos uno contra otro para determinar una priorización relativa, sin considerar valores absolutos de probabilidad o de impacto. Deberíamos tener cuidado de no buscar más detalles de los que necesitamos para este propósito. Si un riesgo está en la lista de los "Diez más importantes" requiere atención urgente, y puede no importar si es el tercero o el cuarto en la lista. Todos los riesgos "rojos" deberían tratarse como alta prioridad y podríamos no necesitar preocuparnos sobre si algunos son más rojos que otros.

Leonardo da Vinci dijo "La sencillez es la máxima sofisticación". Cuando se trata de priorizar los riesgos, este es un buen consejo.