

Capítulo 5

Papel estratégico de la gestión de “nuevos” riesgos

Aristides Baldomero Contreras Fernández*

* Docente de las asignaturas de Administración, Análisis y Evaluación de Riesgos en la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana, Presidente ejecutivo e investigador en la Comunidad Internacional en Gestión de Riesgos y Seguridad (COLADCA). Correo electrónico: coladca@gmail.com

CÓMO CITAR

Contreras Fernández, A. B. (2020). Papel estratégico de la gestión de “nuevos” riesgos. En Y. Rico, D. López Cortés, & A. Cerón R. (comps.), *Enfoques y gestión en Seguridad Integral* (pp. 129-160). Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana.
<https://doi.org/10.8667/9789585996199.05>

Colección Ciencia y Poder Aéreo N.º 16
ENFOQUES Y GESTIÓN EN SEGURIDAD INTEGRAL

CAPÍTULO 5.
Papel estratégico de la gestión de "nuevos" riesgos

<https://doi.org/10.8667/9789585996199.05>
Bogotá, Colombia
Noviembre, 2020

RESUMEN

Actualmente, el mundo está buscando cómo reactivar la economía y las diferentes actividades que se han visto bloqueadas por el impacto de la pandemia COVID-19. Cada actividad realizada por un ser humano o por una organización tiene múltiples riesgos asociados. En este caso, uno de los riesgos ya se materializó y, por tanto, es importante insistir en la necesidad de incorporar e implementar nuevos procesos de gestión de riesgos, desde su correcto diseño en cualquier organización, como una labor vital y de gran valor, puesto que se ha evidenciado que los procesos no se están realizando correctamente.

Cada visita geoestratégica con los estudiantes del programa de Maestría en Dirección y Gestión de la Seguridad Integral en la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana, resalta aspectos, falencias; pero, sobretodo, la imperiosa necesidad de recomendaciones que nos llevan a explicar, desde el estado del arte, la palabra riesgo. De allí surge el valor actual y la suma de un actor fundamental en este capítulo, y es *el papel estratégico del proceso de la gestión de riesgos*: ¿por qué implementarlo? ¿Por qué es importante articular compromisos desde la alta dirección? ¿Por qué la gestión de riesgos es un factor diferenciador en las organizaciones? Son muchos los interrogantes que a diario se manifiestan y más cuando escuchamos a los directivos de las áreas de Seguridad o Riesgos en nuestras visitas.

A la fecha, la mayoría de las organizaciones implementa como mínimo un sistema integral de gestión, tal como el basado en aseguramiento de la calidad (bajo la Norma ISO 9001, versión 2015) y, a su vez, este ya integró en su estructura de alto nivel, la inclusión del numeral 4, Contexto de la organización, el cual lleva a que las empresas sumen un análisis de contexto que les permitirá identificar amenazas y oportunidades. Esto muestra la necesidad de planificar y realizar acciones para abordar riesgos.

PALABRAS CLAVE

Amenazas; cambio tecnológico; incertidumbre; prevención de riesgos; riesgo; sistema de gestión.

Introducción

Voltaire expresaba que “la incertidumbre es una posición incómoda, pero la certeza es una posición absurda”. Este artículo se desarrolló con el objetivo de resaltar la importancia del proceso de gestión de “nuevos” riesgos en la actualidad, teniendo en cuenta que todas las personas u organizaciones toman decisiones bajo incertidumbre. Estas decisiones traen consigo elementos cambiantes o inesperados que, cuando se someten un proceso de administración de riesgos para identificar allí factores vitales, ofrecen un factor diferenciador en las organizaciones.

Estos pasos son muy importantes y, si son ejecutados de manera correcta, se identificará cómo pueden surgir muchos aspectos positivos. También surgirán aspectos por mejorar, es decir, aspectos que los profesionales, encargados o interesados en ejercer procesos de evaluación de riesgos están realizando de forma inadecuada o errónea. La indebida cuantificación en forma previa y correcta los riesgos (por desconocimiento u otra circunstancia) no permite generar alertas en forma convincente para la organización. Por tal motivo, los gerentes o CEO de las organizaciones muchas veces no entienden o no ven de forma sencilla información estratégica para la toma de decisiones, piensan que la labor no tiene importancia como proceso misional y no la ponen en consideración para la intervención que en algunos casos se requiere.

En 1921, Frank Hyneman Knight publicó su tesis, “Riesgo, Incertidumbre y Beneficio” (en inglés “Risk, Uncertainty and Profit”), en la cual esboza la diferencia entre riesgo e incertidumbre. También trata la importancia de las teorías del beneficio, cambio y riesgo en relación con el beneficio, resalta que:

Aunque el hombre de negocios no pudiera conocer de antemano los resultados de las empresas individuales, podría operar y basar sus ofertas competitivas en un conocimiento previo exacto de la rutina, si se puede tener un conocimiento cuantitativo de la probabilidad de cada resultado posible.

La International Organization for Standardization, ISO, (2018), plantea que el riesgo es el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (p. 1), y al presentarnos la Norma Técnica ISO 31000:2018 recalca en su segunda edición que “un efecto es una desviación respecto a lo previsto”. Detalla que este efecto “puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas” (ISO, 2018, p. 1). Corolario de lo anterior, en la misma norma técnica, la nota n.º 3 del punto 3.1 insiste en que, a menudo el riesgo está definido por aspectos de fuentes de riesgo, eventos potenciales, consecuencias y probabilidades.

Toma gran valor poder definir, entonces, el aspecto *cuantitativo* sobre la probabilidad en la gestión de “nuevos riesgos”. En la actualidad, el mundo se mueve *a un clic*, el ciudadano está cada día más interconectado de forma proporcional a la evolución de los sectores económicos y financieros, quienes también avanzan de manera compleja a la par con la globalización. Proporcionalmente su expansión, aumentan las crisis y por ende los riesgos a afrontar en diversos ámbitos (Zorrilla, 2005).

En relación con lo anterior, Knight (2002) afirmó que “[...] todo lo que el hombre planea y ejecuta implica incertidumbre” (p. 145). Desde allí, y con las precisiones que trataremos al respecto, el rol e importancia de la gestión de “nuevos” riesgos debe ser una prioridad para implementar en las organizaciones. No es extraño que se resalte, desde los principios de la Gestión de Riesgos hasta el tratamiento de

los mismos, que el propósito de la misma “[...] es la creación y la protección del valor” (ISO, 2018, p. 2). Así las cosas, los principios y la integración que la componen son parte fundamental para fortalecer los procesos y para asistir en el establecimiento de estrategias dentro de toda organización, siendo parte de la gobernanza en todos los niveles para ayudar a identificar y disminuir la incertidumbre, alineándose con el cumplimiento de los objetivos.

En línea con los anteriores planteamientos, Mejía (2004, p. 75) señala que “desde la antigüedad el hombre ha tomado riesgos, la incertidumbre está presente aún en el corto plazo. Es causada por la imposibilidad de determinar los eventos que pueden presentarse y sus resultados; con la incertidumbre viene asociado el riesgo. En el sector de servicios bancarios se ha visto diezmada la oferta de productos y servicios, gracias a que últimamente la materialización de incidentes y delitos informáticos dan a entender que, por cada dólar que los ciberdelincuentes extraen de usuarios del sector financiero, el banco llega a perder hasta 2, 95 USD, fraude que enlista elementos adicionales, como la suma de pérdidas en costos asociados a la pérdida de intereses del dinero objeto del fraude que el banco ya no va a recibir, el costo para el cliente, gastos financieros cargo contra cargo y otros para dar respuesta a la reclamación. Cabe mencionar que esto no contempla que el cliente se vaya del banco.

De lo anterior, nace la primera conclusión de este artículo: invertir en la prevención va de la mano con los procesos de gestión de riesgos. De igual manera, se debe alertar a los evaluadores de riesgos, quienes deben ser integrales para que el aspecto más importante para los directivos de las organizaciones, o en caso de existir el C-suite¹, sea el

1 El C-suite, según *Forbes*, “[...] es considerado el grupo más importante e influyente de individuos en una empresa. Ser un miembro de este grupo viene aparejado con la

papel de la gestión de riesgos, la cual protege el capital de la empresa (Revista Forbes, 2017).

En ese sentido, Knight (1964) también dio a entender que las ganancias incluyen un tercer elemento denominado *pago por riesgo*, que ha tendido a generar una nueva confusión de ganancias e intereses. Esto nos da valor como parte fundamental y sensible para el impacto directo a las utilidades de la organización, así como también aísla totalmente al pago por riesgo y no lo iguala con gastos que se reconocerán como administrativos. Así pues, la profesión como especialistas en evaluar el riesgo adquiere un nuevo protagonismo.

Más adelante, se tratará el impacto económico de los controles en el presupuesto de la organización en dos vías, tanto desde las pérdidas que pueden surtirse como de las ganancias y el no contemplado retorno de la inversión. Se advierte que este último sí ocurre y con la metodología correcta se puede evidenciar.

Por tratar en profundidad el tema del riesgo, Knight (1964) establece el rol de la incertidumbre en las actividades empresariales diferenciando los conceptos de riesgo e incertidumbre. Establece que el primero es aquello que es medible y el segundo todo lo relacionado con lo incalculable. Es importante referirnos a la importancia del trabajo de establecer hechos futuros, más aún cuando hemos estado navegando en medio de cambios vertiginosos que no nos permiten identificarlos.

capacidad de tomar decisiones de alto riesgo, una carga de trabajo más exigente y una compensación elevada. A medida que proliferan los títulos principales, sin embargo, la inflación en el empleo puede disminuir el prestigio asociado con ser miembro del C-suite” (Revista Forbes, 2017).

Concepción de “nuevos” riesgos e incertidumbre

La gestión del riesgo es un “proceso esencial en cualquier modelo de gestión empresarial” (Ortiz & Valencia, 2017, p. 20). No hay organización que pueda estar al margen de esta premisa, independientemente de su tamaño u objeto, en la actualidad todas las empresas están sujetas a entornos o escenarios VUCA². El analista de riesgos debe reconocer en dónde se ubican las incertidumbres, además de establecer el alcance de los riesgos que de una u otra forma se presentan en diferentes facetas (Zorrilla, 2005).

Por otra parte, uno de los pasos más difíciles con la Junta Directiva, CEO, C-Suite, socios, administradores y gerentes en general, es llegar a un acuerdo y entendimiento en la concepción del riesgo, reconociendo la diferencia entre el apetito, la tolerancia y la capacidad del riesgo, sin dejar a un lado los riesgos residuales. Por ello se partirá de conocimientos generales hasta llegar a los específicos, lo cual nos permitirá conciliar saberes en la concepción organizacional interna.

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra riesgo como la “contingencia o proximidad de un daño”. Hemos visto cómo en la historia de la humanidad la proximidad o materialización de daños impulsaron los cambios y el establecimiento de controles en la administración actual de riesgos. Cuatro casos emblemáticos fueron:

1. Naciones Unidas. Se crean el 1 de enero de 1942, sus respectivos gobiernos se comprometían a seguir luchando juntos contra las Potencias del Eje.

2 De la traducción VUCA, volátil, incierto, complejo y ambiguo.

2. Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos de América. Se crea como respuesta a los atentados del 11 de septiembre del 2001.
3. Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial. Se crean en julio de 1944 en el marco de la conferencia de Bretton Woods, regularían el sistema monetario y el orden financiero tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial.
4. Sistema de reserva federal de los Estados Unidos de América. Creado en el año 1913, luego del pánico de 1907 cuando la bolsa de valores de Nueva York tuviera una caída del 50% desde su máximo en el año anterior.

En ese orden de ideas, empezamos a llevar a la práctica la realidad en que la sociedad se viene desarrollando: riesgos e implementación de controles. ¿Dónde quedan los peligros?

De Castro (2000) plantea que los riesgos desarrollan un nivel mayor de controversias científicas que el término peligro, teniendo en cuenta las causas, probabilidades de ocurrencia y consecuencias. Así, la esencia de la definición más aceptada está relacionada con la de “el peligro que se corre”. Por tanto, el concepto de riesgo se entiende como la probabilidad de ocurrencia de peligro. En ese alcance De Castro (2000) conceptualiza o incluye la probabilidad de ocurrencia de riesgo en aspectos naturales o antrópicos y la evaluación que puede realizar el hombre sobre estos y sus efectos nocivos. En esa evaluación entra el escenario de la vulnerabilidad, en el que se pueden realizar valoraciones y mediciones de pérdidas y probabilidades de ocurrencia. Por otro lado, hay mayores desaciertos cuando no existen mecanismos para calcular las probabilidades, o su tratamiento se deja a la intuición, lo que causa mayor incertidumbre.

En esa línea, de acuerdo con la literatura académica en geografía de riesgos, se evidencia que el peligro es un acontecimiento que puede causar grandes pérdidas una vez se materializa. Por tal razón el hombre debe valorar todo aquello que puede representar un daño y cada escenario que no.

No obstante, cabe aclarar que aquellos fenómenos naturales como las inundaciones, terremotos o huracanes son considerados como eventos peligrosos solo si atentan contra la vida de la gente en su lugar de habitad. Al respecto, Smith (1992) explica que “los peligros naturales resultan de los conflictos de los procesos geofísicos con la gente” (p. 9), una interpretación que le da al hombre la potestad de elegir la definición, ya que es a través de sus percepciones, acciones o localizaciones que el fenómeno natural se vuelve peligroso o no.

Más allá de las diversas definiciones sobre el concepto de peligro que se pueden encontrar, existe una tendencia que revela sus rasgos en común como:

(a) riesgo de exposición: normalmente involuntario; (b) tiempo de advertencia: corto, excepto en el caso de peligros como la sequía, la pobreza, etc.; (c) resultados: producen daños (desastres) que justifican medidas de emergencia; y (d) pérdidas: sufridas a corto o largo plazo según los casos (De castro, 2000, párr. 14).

Estos rasgos en común del término peligro revelan que la exposición siempre presente puede producir daños. Allí la implantación de un sistema de gestión de “nuevos” riesgos es de valor.

Entre tanto, de acuerdo con los planteamientos de Izquierdo (2003), todo riesgo tiene causas y consecuencias, por lo que un gestor de riesgo al iniciar un proyecto debe evaluar los aspectos potenciales

que puedan obstaculizar el cronograma de actividades proyectado, es decir, identificar riesgos a partir de posibles causas, aspectos que son conocidos como fuentes de riesgo.

Estos se clasifican en una tipología de causas. En primer lugar, están aquellos en los cuales los requisitos del proyecto no están bien definidos; en segundo, se encuentran los aspectos relacionados con el rol del supervisor a cargo, en el que habrá afectaciones si este no posee la suficiente experiencia para ese proceso, y en tercero, los escenarios en los cuales los equipos de trabajo seleccionado no tienen el perfil especializado en el área del proyecto.

Dicho esto, ¿cómo prever y minimizar los riesgos antes de que el proyecto inicie?

Una respuesta coherente a esta pregunta es la construcción de un plan de acciones de acuerdo con: (a) revisar que estén bien definidos los requisitos para iniciar cualquier proyecto, y asegurarse que el cliente los haya aprobado; (b) si un jefe de proyecto no cuenta con la suficiente experiencia, se debe buscar uno que sí cumpla con los requisitos; y (c) si el equipo de trabajo seleccionado para la obra no está suficientemente capacitado, se deben buscar herramientas para que logre estarlo en el menor tiempo posible, y así poder cumplir con los tiempos y objetivos.

Según Sophie Gaultier-Gaillard y Jean-Paul Louisot (2019), “la clave de toda gestión es el conocimiento; para gestionar los riesgos, es preciso conocerlos, es decir, identificarlos y evaluarlos” (p. 13). Hemos mencionado antes al explicar el término riesgo la “contingencia o proximidad de un daño” y que en medio de los procesos siempre está inmerso un grado de incertidumbre, pero ¿que causas pueden generar variabilidad cuando observamos el concepto de incertidumbre alineados con el comportamiento humano?

Ignacio Vélez Pareja (2003. p 17) menciona que existen fenómenos no atribuibles directamente al ser humano que también causan riesgo e incertidumbre. Algunas manifestaciones de ambos tipos pueden ser:

- a) Inexistencia de datos históricos directamente relacionados con las alternativas que se estudian.
- b) Sesgos en la estimación de datos o de eventos posibles.
- c) Cambios en la economía, tanto nacional como mundial.
- d) Cambios en políticas de países que en forma directa o indirecta afectan el entorno económico local.
- e) Análisis e interpretaciones erróneas de la información disponible.
- f) Obsolescencia.
- g) Situación política.
- h) Catástrofes naturales o comportamiento del clima.
- i) Baja cobertura y poca confiabilidad de los datos estadísticos con que se cuenta.

Con este capítulo hemos abordado y observado que la concepción de riesgos es muy diversa y lleva en sí algo destacado: “la apreciación y papel protagonista del ser humano” en todo momento, como también la necesidad de tomar el control o proyección del futuro. Al final volveremos, sin embargo, a donde iniciamos, a los parámetros de objetividad o subjetividad en marco de un proceso de administración de riesgos.

Globalización y necesidad de administración de los riesgos

Cuando se estudian los factores de riesgo, es necesario contar con un representante que tenga suficiente visibilidad y capacidad de revisar

y evidenciar, junto a la dirección, qué riesgos se pueden presentar y cómo estos evolucionarán en el tiempo, para así establecer acciones de mitigación.

Adentrados en la cuarta revolución industrial, un entorno cambiante y VICA en el que existen nuevas amenazas y oportunidades, día tras día se generan alternativas de innovación que surgen de la investigación de mercados y la disposición para el cambio. Son varios los escenarios que obligan a las organizaciones a contar con estrategias que permitan conocer los efectos tanto negativos como positivos que puede tener la incertidumbre sobre los objetivos del negocio.

Solo con revisar el “Informe de Riesgos Globales 2020” publicado por World Economic Forum (WEF), en un momento en que el mundo se sigue transformando y ha sido catalogado como “un mundo más inestable”, nuevos riesgos siguen al acecho.

Gracias a los avances de las nuevas tecnologías, globalmente la sociedad ha estado gozando de una calidad de vida en condiciones que no se habían experimentado en la historia (guardadas las proporciones y teniendo en cuenta el tema de estudio). No obstante, la velocidad con la que la sociedad está interconectada puede sobrepasar los límites de lo permitido, teniendo en cuenta a las instituciones y las comunidades.

En ese sentido, las empresas del ámbito mundial, a partir de la identificación de incertidumbres en todos los procesos mencionados, generan valor en sus servicios, lo cual les permite ser sostenibles. Así mismo, gestionar dicha incertidumbre a través de la construcción de posibles escenarios del riesgo mejoró el sistema de gestión de las diferentes compañías, creó una cultura corporativa en la cual se desarrolló la necesidad organizativa de construir estrategias, objetivos y por supuesto, una gestión de riesgos correcta (Gil, 2013).

Por otro lado, autores como Bravo y Sánchez (2009) señalan que casi todas las situaciones que se consideran riesgosas son proporcionalmente inciertas, pese a que puede encontrarse que no toda incertidumbre es riesgosa.

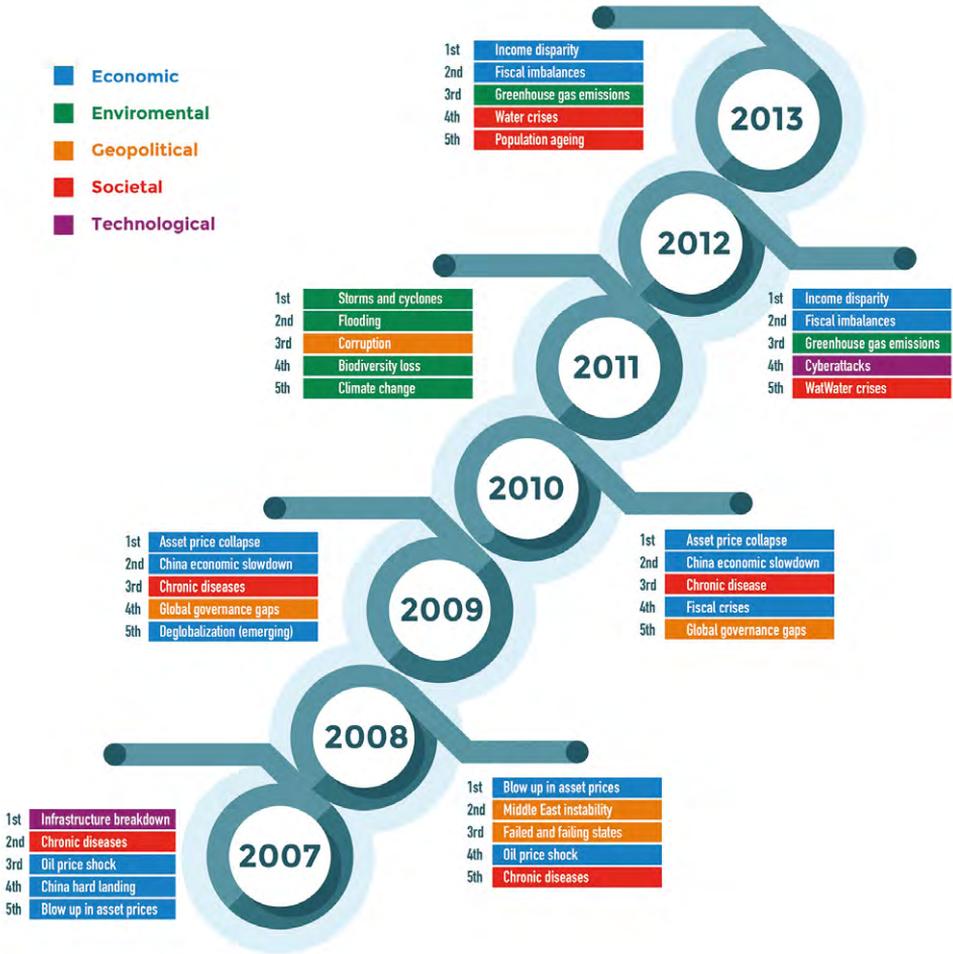
La globalización y la facilidad con que nuevos negocios nacen y desaparecen en cuestión de segundos es una invitación a actuar de forma diferente a la tradicional. El Foro Económico Mundial ha insistido en que el desarrollo humano está en riesgo si no se hace frente a una diversidad de problemas, difíciles de reconocer a primera vista en todas las interacciones a nivel mundial, lo que implica que el número de casos siempre esté en aumento, teniendo en cuenta, además, que incluyan fracturas en diversos sistemas como el económico, tecnológico, ambiental e institucional (WEF, 2020).

Para ser más claros, concisos y ejemplares, en las siguientes figuras, adaptadas del Foro Económico Mundial en su 15ª edición, veremos los cinco riesgos que se han identificado como de mayor probabilidad, además de las incertidumbres y elementos no exhaustivos. No obstante, cabe advertir que en un mundo que por naturaleza cambia constantemente, siempre surgirán nuevos riesgos que hay que hacer el trabajo por identificarlos y tratarlos.

Al observar las dichas figuras, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Cualquier organización, sin distinción de su objeto o actividad económica, se enfrenta a “nuevos” riesgos que son de gran magnitud.
2. La migración a entornos digitales es una realidad, de allí el interés y persistencia por ubicarse en los primeros lugares como riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia.
3. La evolución global, gracias a la interconexión, conecta de la misma manera nuevos riesgos a asumir.

TOP 5 RIESGOS DE MAYOR PROBABILIDAD (2007 - 2013)

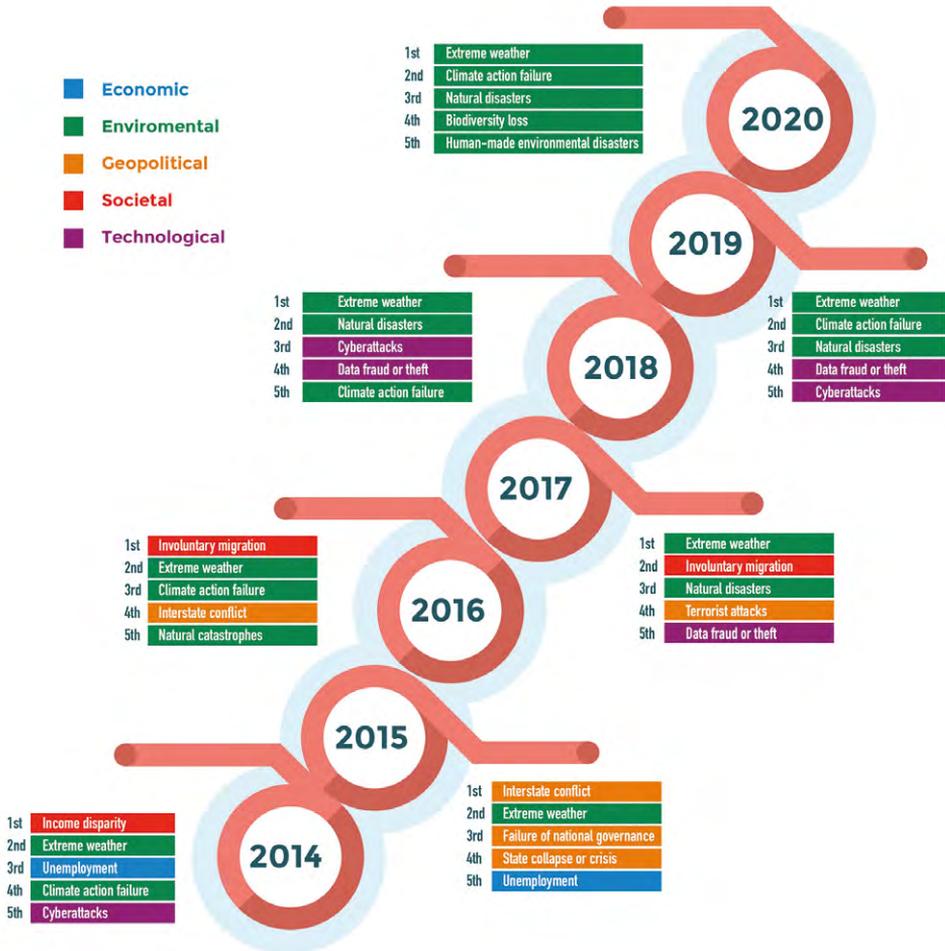


Nota. Adaptado de The Evolving Risks Landscape, 2009 – 2019 (p. 2) por WEF (2020)
World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports.

Figura 1. El panorama de riesgos en evolución, 2007–2013

Fuente: WEF (2020).

TOP 5 RIESGOS DE MAYOR PROBABILIDAD (2014 - 2020)



Nota. Adaptado de The Evolving Risks Landscape, 2009 – 2019 (p. 2) por WEF (2020) World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports.

Figura 2. El panorama de riesgos en evolución, 2013-2020

Fuente: WEF (2020).

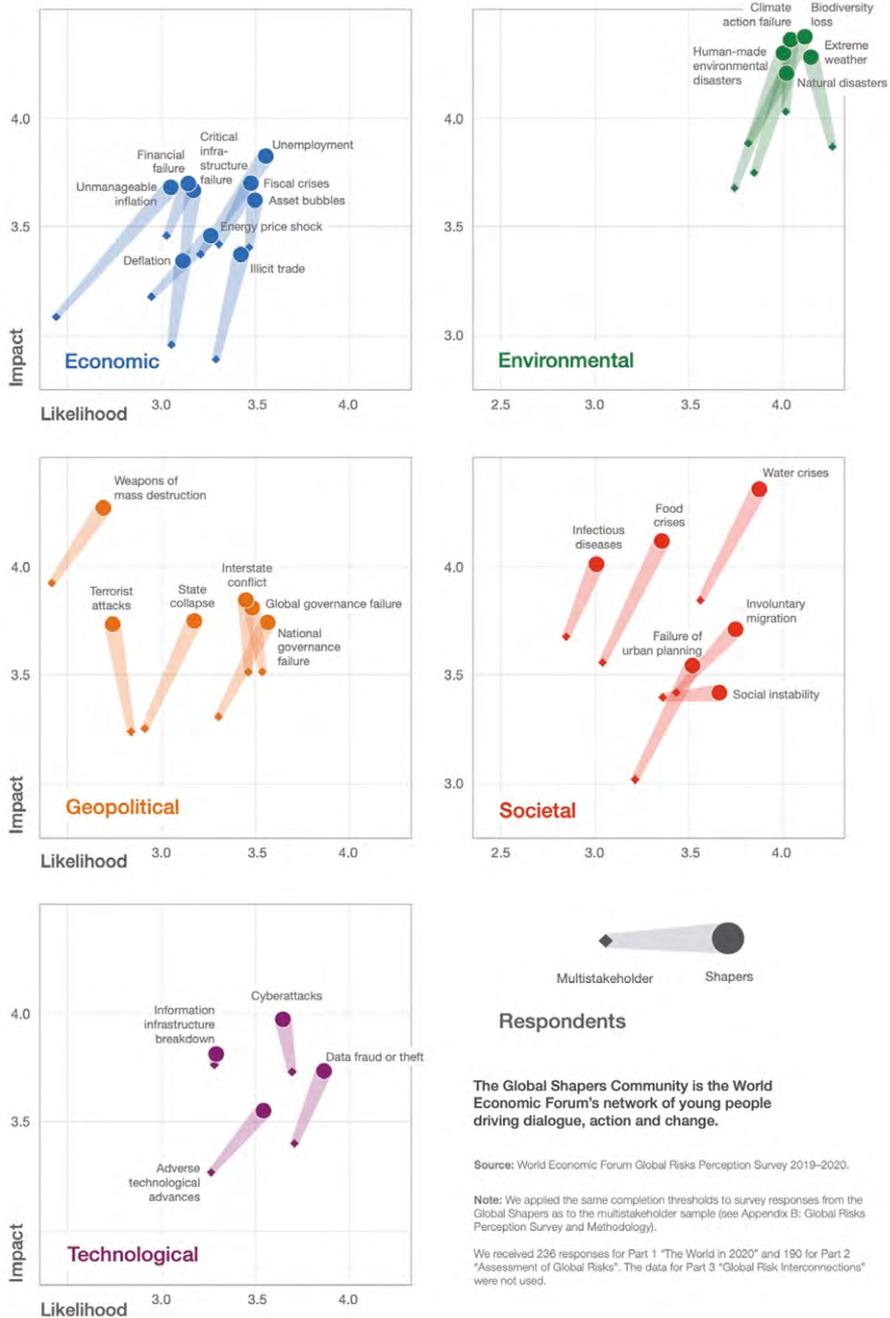
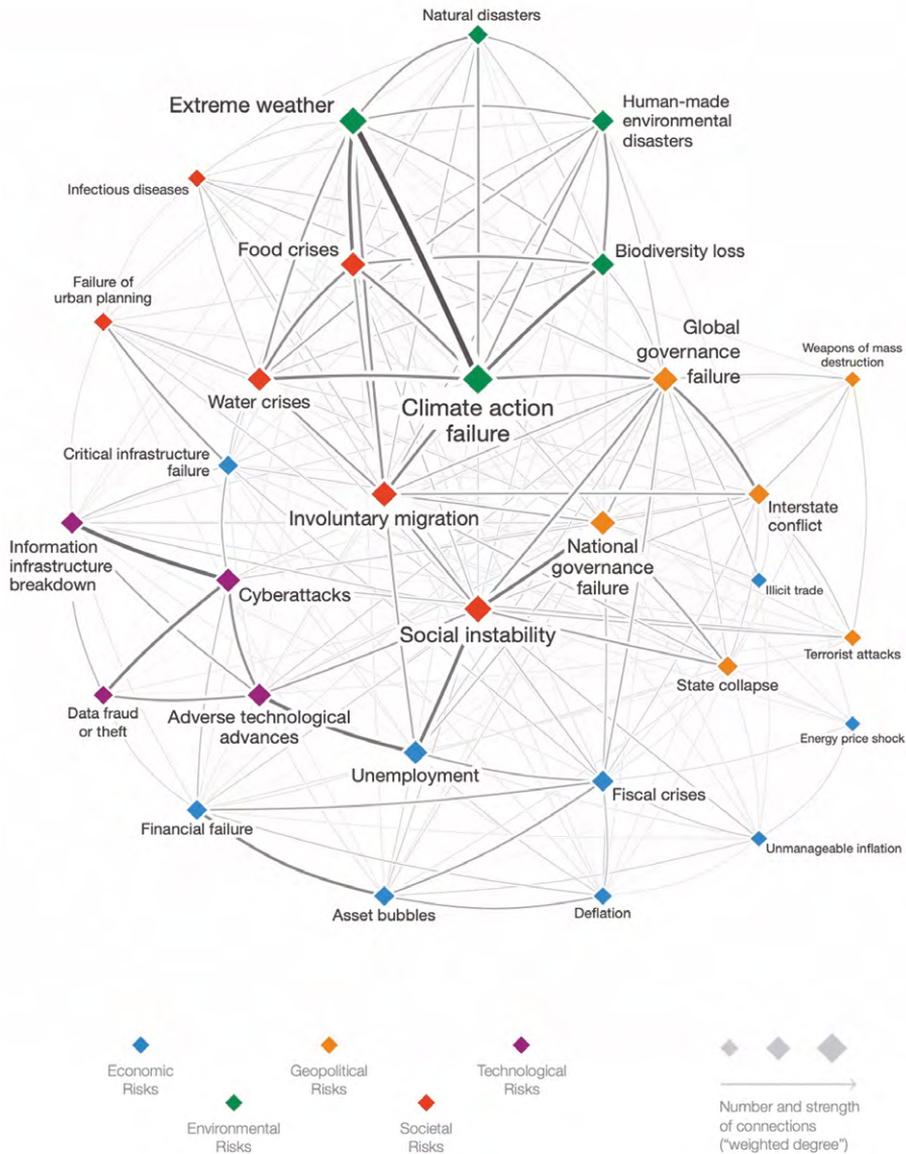


Figura 3. Panorama global de riesgos, moldeadores globales 2020

Fuente: WEF (2020).



Source: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2019–2020.

Note: Survey respondents were asked to select up to six pairs of global risks they believe to be most interconnected. See Appendix B of the full report for more details. To ensure legibility, the names of the global risks are abbreviated; see Appendix A for the full name and description.

Figura 4. Mapa de interconexiones de riesgos globales 2020

Fuente: WEF (2020).

Ahora la pregunta es ¿cómo convencer a las directivas de la organización sobre la necesidad de invertir en la gestión y administración de “nuevos” riesgos?

Evolución, inclusión y adhesión de la gestión de riesgos en los sistemas integrales de gestión

En cualquier negocio u organización, los procesos de gestión están constituidos sobre la base de toma de decisiones y los probables riesgos que se deban asumir (Gil, 2013). En ese orden de ideas, las empresas buscan la creación de un valor como resultado del análisis de riesgos que han realizado, gracias al cual se construyen los objetivos y las estrategias de las organizaciones para que perduren en el tiempo.

En tal sentido, el riesgo es un elemento que debe considerarse desde diferentes perspectivas, desde el enfoque de un gobierno, hasta las posiciones más específicas de las empresas. Para estas últimas, el riesgo se ha constituido como uno de los aspectos que más ha causado la desaparición o limitación de las empresas, puesto que de no asumir estos desafíos en el corto plazo quedarían obsoletas.

El riesgo, no obstante, no entra en el modelo en el que los empresarios trabajan. Pero lo hace de modo indirecto y un tanto independiente: el peligro –y todo lo nuevo es arriesgado en un sentido en el que no lo es la acción rutinaria– dificulta la obtención del capital necesario, y así, constituye uno de los obstáculos que los empresarios tienen que superar y uno de los ejemplos de resistencia del entorno que explica por qué las innovaciones no se llevan a cabo de modo uniforme y como por rutina (Schumpeter, 2002, p. 14).

En búsqueda de superar los retos corporativos y que las decisiones generen mayor valor, es importante motivar a que las empresas evalúen hasta dónde están dispuestas a asumir los riesgos, de tal forma que puedan optimizarlos y revisar su rentabilidad. En ese orden de ideas, en la cultura empresarial, la gestión del riesgo se debe asumir y difundir como parte fundamental de la empresa, debe ser parte de la gobernanza, interactuando con todas las partes interesadas.

Las organizaciones que dan valor a la implementación de sistemas integrales de gestión venían trabajando bajo una estructura común de los sistemas de gestión, que para Colombia se contempla en la norma más certificada a nivel mundial, a saber la ISO 9001, por la que se adopta un sistema de gestión de la calidad, y que acorde con la nueva actualización editada, punto n.º 6 de la norma, se detalla así:

6. Planificación

6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades.

6.1.1. Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 [Comprensión de la organización] y los requisitos referidos en el apartado 4.2 [Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas], determinar los riesgos y oportunidades necesarias de abordar con el fin de:

- (a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
- (b) aumentar los efectos deseables;
- (c) prevenir o reducir efectos no deseados;
- (d) lograr la mejora.

6.1.2. La organización debe planificar:

- (a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
- (b) la manera de:

- 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4. [Sistema de gestión de la calidad y sus procesos]);
- 2) evaluar la eficacia de estas acciones.

Cabe resaltar que las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios. Para lo cual no están por fuera de la familia las normas 14001, 18001, 27001, 28000 o 45001, y que, gracias a la adopción del “Anexo SL”, brindan una estructura de alto nivel que surgió durante la búsqueda de la organización internacional para que los sistemas de gestión tuvieran la misma conformación y que esto permita facilitar la integración entre las diferentes normas de la ISO en las organizaciones.

Para las personas que laboran en el gremio, e insisten en la inclusión y adhesión de la gestión de riesgos en los procesos, ha sido un gran logro que la norma ISO 9001:2015, en su introducción, estipulara el concepto de “pensamiento basado en riesgos”, ya que pensar y proyectar el riesgo es importante para lograr un sistema de gestión con altos estándares de calidad y eficiencia. De esa forma, el pensamiento construido a partir del riesgo siempre ha estado presente en todas las ediciones de la norma internacional mencionada. Además, se han incluido protocolos sobre procesos preventivos para erradicar no conformidades, analizarlas y seleccionar acciones apropiadas para prevenir sus efectos.

Según David MacNamee, la administración de riesgos significa vigilar activamente para asegurar la sensibilidad de la organización, que le permita detectar los riesgos, contar con sistemas ágiles que aseguren flexibilidad para responder al riesgo y desarrollar aprendizaje

adaptativo que asegure la capacidad de los recursos de la organización para mitigar el riesgo (MacNamee, 2002, p. 18).

Así las cosas, para estar alineados con los requisitos de la normatividad internacional, las organizaciones necesitan planear y ejecutar acciones para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades. Y así, analizar los riesgos como una forma de oportunidad, desarrollar un componente base para potenciar la eficacia de la calidad de los sistemas de gestión y lograr los resultados esperados, incluyendo mitigar las posibles afectaciones.

Dichas oportunidades surgen de las situaciones favorables que se presenten para conseguir los resultados esperados, un ejemplo de ello son aquellas circunstancias que le permiten a una organización ser atractiva para los clientes y, así, elaborar productos o servicios para disminuir los retos y potenciar la productividad.

Por otro lado, los planes para aprovechar dichas oportunidades también deben considerar los riesgos a los cuales pueden estar asociados. Si bien de estos surgen oportunidades, no todos los riesgos las generan, y cuando lo hacen, no todos se presentan de la misma manera. Dicho lo anterior, el panorama de las organizaciones llegó a una etapa de transición fundamentalmente basada en riesgos.

En ese sentido, es importante adentrarnos en la Norma Internacional sobre las directrices de la Gestión de riesgos - ISO 31000, norma técnica que no es certificable como un sistema de gestión, pues es solo una guía.

Sumado a lo mencionado en el capítulo anterior, al adoptar un sistema de gestión de la calidad con nuevas prebendas y cambios introducidos en gestión de riesgos como una decisión estratégica y no como un requisito de cumplimiento para la organización, de inmediato se reconocerán beneficios potenciales, entre los cuales se encuentran:

- a. **Abordar los “nuevos” riesgos y oportunidades:** se relaciona con el contexto y los objetivos planteados. En ese sentido, las organizaciones por esencia tendrán que realizar un proceso de implementación y mejoramiento de su sistema de gestión de calidad e incluir los procesos necesarios teniendo en cuenta su contexto interno y externo, sus interacciones y partes interesadas.
- b. **Enfoque al cliente:** establece que la gerencia tiene que mostrar una imagen de liderazgo y compromiso frente a su clientela, con la que debe asegurarse de aquellas oportunidades y riesgos que pueden ocurrir y perjudicar el producto o servicio que se brinda. De esta manera la satisfacción del cliente será una variable primordial y que siempre se tendrá presente.
- c. **Análisis y evaluación:** toda organización debe tener un sistema de análisis y evaluación de acuerdo con una estrategia de seguimiento. De esta forma, sus resultados cuentan con un historial de seguimiento y le permitirá la mejor información disponible, con ella se pueden discutir e identificar las acciones que se requieren para el abordaje de los riesgos y, por ende, las oportunidades que permiten.
- d. **Entradas de la revisión por la dirección:** la revisión que se quiere realizar por parte de la dirección principal estará constituida por un planeamiento riguroso, haciendo énfasis en aquellas consideraciones eficaces que se tuvieron en cuenta para analizar los riesgos y oportunidades. En medio de la “nueva” realidad que vivimos, organizaciones como The Institute of Internal Auditors han resaltado que: “La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto los roles de primera como las de segunda línea”. (IIA, 2020)
- e. **No conformidad y acción correctiva:** cuando llegasen a ocurrir escenarios en los que se presente alguna no conformidad, así

provenza de alguna queja, la organización debe tener en cuenta un proceso de actualización de riesgos y oportunidades mientras se construye una nueva planificación.

Y por último, detallando en el Anexo A de la Norma de Gestión de Riesgos ISO 31000, respecto a la aplicabilidad, se debería tener en cuenta lo siguiente:

Aplicabilidad (a5) (Nivel de complejidad)

Dicha normatividad no señala una lista de las posibles “exclusiones” que una organización podrá o no aplicar en el establecimiento de sus requisitos al momento de organizar el sistema de gestión de calidad. No obstante, la aplicación de dichos requisitos puede constituirse teniendo en cuenta el nivel de complejidad de la organización, incluyendo los rangos establecidos de acuerdo con las actividades y los modelos de gestión que se haya decidido adoptar, además de los riesgos y oportunidades que se puedan encontrar.

ISO 31000:2018 y el modelo de las tres líneas del IIA 2020

Gestionar “nuevos” riesgos requiere una nueva visión y una integración del panorama de la gestión de riesgos con una mirada holística y desde diferentes visiones (Contreras, 2020).

La norma ISO 31000 “está dirigida a las personas que crean y protegen el valor en las organizaciones gestionando riesgos, tomando decisiones, estableciendo y logrando objetivos y mejorando el desempeño” (ISO, 2018, p. i).

Así las cosas, si se quiere establecer la existencia de algún riesgo, es necesario considerar tres aspectos importantes: (a) las posibilidades de ocurrencia de los eventos; (b) los eventos deben caracterizarse por la incertidumbre, y (c) se debe esperar un resultado a partir de una inversión (Zorrilla, 2005).

En esa línea, la norma aborda los tres elementos anteriores, proporciona un enfoque común para gestionar cualquier tipo de riesgo y no es específica de una industria o un sector, de modo que la ISO 31000 se podrá utilizar en el tiempo de existencia de la organización. A su vez, podrá ser utilizada en diversas actividades en las que se incluye la planificación para toma de decisiones, sin importar el nivel.

Ahora bien, cabe recordar a Martínez y Casares (2011) quienes afirman que “la gerencia de riesgos en un entorno global se está perfilando como una estrategia financiera y empresarial que proporciona una importante ventaja competitiva a las empresas que disponen de ella” (p. 13), lo cual nos invita a retomar el factor diferenciador y la iteratividad para ayudar a las organizaciones a establecer su estrategia, lograr sus objetivos y tomar decisiones informadas.

Según las ideas de Ismodes (2019), y siguiendo la versión 2018 de la norma, algunos errores comunes que se pueden presentar en estos momentos y basados en la identificación de riesgos son:

- | | |
|---|---|
| a) Asumir que riesgo es solo un tema financiero u operacional. | d) Eliminar muy pronto riesgos de baja probabilidad y alto impacto. |
| b) Enfocarse en los datos históricos y no proyectar el futuro con escenarios. | e) Eliminar o no tomar en cuenta los riesgos no medibles. |
| c) Tratar de delimitar la cobertura de la gestión de riesgo. | f) Minimizar riesgos no tradicionales. |

Figura 5. Principios, marco de referencia y proceso

Fuente: Norma ISO 31000 (2018).

Referencias normativas: la responsabilidad que recae en materia de abordar riesgos y oportunidades basados en la norma técnica publicada motivó a que ISO 31000 se actualizara a nivel mundial en la ISO 31000:2018, con el fin de resolver cómo y cuáles acciones se deben tomar para abordar los riesgos y oportunidades en las organizaciones, temas solucionados de forma concreta y detallada en los documentos rectores de la gestión de riesgos, a saber:

- **Norma técnica ISO 31000:2018 e ISO IEC 31010**, la cual presenta treinta y un (31) técnicas para evaluación de riesgos.
- **La guía 73:2009**, que define la terminología y conceptos, entre ellos:
 - *Evaluación del riesgo*: “El proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo (3.6.1) con los criterios de riesgo (3.3.1.3) para determinar si el riesgo (1.1) y/o su magnitud son aceptables o tolerables”.
 - *Actitud ante el riesgo*: “Enfoque de la organización para apreciar un riesgo (1.1) y eventualmente buscarlo, retenerlo, tomarlo o rechazarlo”.

Explica el Instituto de Auditores Internos en su reciente publicación, actualizando las tres líneas de defensa, que

“las organizaciones son empresas humanas que operan en un mundo cada vez más incierto, complejo, interconectado y volátil. A menudo tienen múltiples partes interesadas con intereses diversos, cambiables y en ocasiones, competitivos. Las partes interesadas confían la supervisión organizativa a un órgano de gobierno, que a su vez delega recursos y autoridad a la dirección para que tome las medidas apropiadas, incluyendo la gestión del riesgo.”

Basados en la concepción del Instituto y los nuevos cambios que introdujo al actualizar el modelo, podemos ver cómo identificar las

estructuras y los procesos que hacen parte del proceso de administración de riesgos nos ayuda a cumplir los objetivos.

Resalta también el IIA que el modelo presentado se optimiza al “centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de ‘defensa’ y protección del valor”. De lo cual podemos evidenciar que ambas organizaciones, tanto ISO como el IIA, están aliadas en el valor que permite obtener a las organizaciones un proceso de administración de riesgos.

Toma de decisiones basadas en riesgos y recursos necesarios

El principio n.º 1 de las tres líneas de defensa resalta que la toma de decisiones basadas en el riesgo es un proceso considerado que incluye análisis, planificación, acción, monitoreo y revisión, y toma en cuenta los impactos potenciales de la incertidumbre sobre los objetivos.

Al mencionar aspectos de articulación con la gestión de riesgos, la ISO 31000 que el compromiso debería incluir: “La disponibilidad de los recursos necesarios” (p. 8). Hemos estado insistiendo en varios apartes del documento en la responsabilidad que le atañe a los líderes de la administración de riesgos.

Ambos documentos nos invitan a hablar de peligros e identificar la localización de estos, a “entender bien el riesgo, lo cual es entender bien el ‘business model’ de la empresa y sus puntos de creación de valor” (Bapst, 2004). Entender si la implementación de algunos controles está en la misma vía de los objetivos de la organización en que laboramos es muy importante, por ello reconocer mis capacidades, como las de mi adversario, las amenazas, los riesgos y el retorno de la inversión es vital.

Conclusiones

Al hablar de gestión de riesgos moderna, se trata un tema transversal a todos los gremios o sectores en cualquier país. En el gobierno corporativo, es necesario realizar un reconocimiento riguroso para identificar posibles riesgos.

El mayor descuido en procesos de administración de riesgos estaría en cabeza de la alta dirección: su apoyo, concentración y compromiso son vitales en varios sentidos y en cada etapa.

Cada día seguirán naciendo “nuevos” riesgos y esto impulsará la labor de administración de riesgos como papel estratégico dentro de las organizaciones. Para nadie es extraño que la estructura, roles y responsabilidades en las mismas se está moldeando a entornos flexibles e integrales, en donde la integración y comunicación es vital en tiempo real.

La introducción de la toma de decisiones basada en incertidumbre cambiará los modelos de gestión desde un punto de vista que antes se basaba en certidumbres. Por ende, desde ya podemos mencionar que estarán incluidas entre las habilidades y competencias que serán evaluadas y apetecidas por las organizaciones.

El valor de la información fiable y disponible cada día será mayor; la principal función del administrador de riesgos será realizar una excelente cartografía de los mismos. Esta deberá contemplar el cálculo del valor del impacto económico frente a las medidas de reducción de los posibles riesgos y estudiar en forma clara los costos en materia de implementación de medidas para controlarle, permitiendo un legible retorno de la inversión.

Cualquier empresa podrá hacerle frente a los diversos riesgos sin importar los ámbitos en los que actúe, inclusive escenarios habituales o de operaciones, aunque esto pueda generar algunos riesgos con

respecto a la toma de decisiones, pues “la esencia de ‘hacer negocios’ es, precisamente, correr riesgos. En otras palabras, el riesgo es una elección propia, más que una imposición o un obstáculo indeseable” (Deloitte et al., 2003).

Ahora bien, la ISO 31000 es una herramienta de gestión de riesgos que ha conseguido un reconocimiento internacional, es la base de todos los sistemas de gestión al momento de realizarse la adopción y entrada de los riesgos y oportunidades como parte fundamental del sistema de gestión, un instrumento que fomenta la adopción de ventajas competitivas para cualquier organización que implementa sus postulados. De otro lado, la implementación de la gestión de riesgos en diferentes sistemas de gestión tiene su origen en una necesidad particular, como la homologación de términos y conceptos que suelen ser utilizados en la gestión del riesgo. De esta forma, evita que estos sean interpretados por separado y mitiga los riesgos o posibles incidentes que puedan ocurrir.

Por último, las organizaciones que implementan la gestión de sus riesgos obtienen grandes beneficios, entre ellos:

1. Desarrollar enfoques estructurados hacia la gestión del riesgo que pueden contribuir a resultados positivos, que a su vez son coherentes y también pueden ser comparables.
2. Adaptación de las metas y proyecciones de las organizaciones a contextos de carácter interno y externo.
3. Promocionar una mayor consciencia y elección de gestión del riesgo, a partir de la participación de las partes que están interesadas de forma oportuna.
4. Anticipar, detectar o reconocer los riesgos ante cualquier incertidumbre o limitación que identifiquen las organizaciones apropiadamente.

5. Mejorar continuamente el sistema de gestión del riesgo, a través de las experiencias y los aprendizajes.

Referencias

- Bapst, P.A. (2004). El mapa de riesgos, punto de partida para una buena gerencia global de riesgos. *Gerencia de Riesgos y Seguros*, 21(85), 31-39. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/87747>
- Bravo, O., & Sánchez, M. (2009). *Gestión integral de riesgos*. Bravo & Sánchez.
- Contreras, A. (2020). Delgado hilo de conexión del delito cibernético y el crimen organizado [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Biblioteca Q1 COLADCA Universidad UNAULA. <https://bit.ly/2FWObd4>
- De Castro, S. (2000). Riesgos y peligros: una visión desde la geografía. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 60. <http://www.ub.edu/geocrit/sn-60.htm>
- Deloitte & Touche, e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas IMEF. (2003). *Administración integral de riesgos de negocio: cómo lograr una mayor efectividad en su evaluación y manejo: procesos y herramientas para minimizar su impacto: situación actual de las empresas de México*. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Gaultier-Gaillard & Louisot (2017). *Gerenciar los Riesgos en la empresa*. 3R Editores
- Gil, T. (coord.), Comellas, D., Galdeano, I., Hernández, L., Jiménez, A., Jiménez, J., Lafita-Fernández, J., Llorente, C., Martín, V., Muñoz, C., & Werner C. (2013). *Definición e implantación de Appetito de Riesgo*. Instituto de Auditores internos de España y MAPFRE
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad*. ICONTEC.
- International Organization for Standardization, ISO. (2018). ISO 31000:2018, Traducción oficial, Gestión del riesgo — Directrices, Risk Management — Guidelines (Vol. 2). Suiza: ISO.

- Ismodes, J. (2019). *GRC: Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento Regulatorio*. Javier Ísmodes Cascón.
- Izquierdo, J. (2003). Riesgo e incertidumbre en la gestión de proyectos informáticos. *Partida Doble*, 150, 86-95.
- Knight, F. (1964). Theories of Profit; Change and Risk in Relation to Profit. En F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*. NY New century Press.
- Knight, F. A. (2002). La ética de la competencia. *Revista de economía institucional*, 4(7), 133-164. <https://www.redalyc.org/pdf/419/41900708.pdf>
- Martínez, M., & Casares, I. (2011). El proceso de gestión de riesgos como componente integral de la gestión empresarial. *Boletín de Estudios Económicos*, 66(202), 73-93.
- McNamee, D. (2002). La Gerencia de riesgos hoy y mañana. Experiencias en administraciones públicas. *Gerencia de riesgos y seguros*, 19(77), 17-30
- Mejía, R. (2004). La administración de riesgos empresariales. *AD-MINISTER Universidad EAFIT*, 5, 74-85
- Ortiz, L., & Valencia, F. (2017). Gestión de riesgos en eTOM. Un análisis comparativo con los estándares de riesgo corporativo. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 9(1), 85-99.
- Real Academia Española RAE. (2019). Riesgo. En *el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. <http://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>
- Revista Forbes. (2017, 4 de mayo). ¿Eres un C-suite? <https://forbes.es/lifestyle/10872/eres-un-csuite/>
- Schumpeter, J. (2002). *Ciclos económicos: análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Universidad de Zaragoza.
- Smith, K. (1992). *Environmental hazards: assessing risk and reducing disaster*. Routledge.
- The Institute of Internal Auditors, Inc. (2020). *El modelo de las tres líneas del IIA 2020, una actualización de las tres líneas de defensa*. Lake Mary, Estados Unidos. <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Spanish.pdf>
- Universia. (2018, 30 de julio). ¿Trabajas en un entorno VICA y aún no lo sabes? <https://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2018/07/30/1160918/trabajas-entorno-vica-aun-sabes.html>

- Velez, I. (2003). *Decisiones Empresariales Bajo Riesgo e Incertidumbre*. Grupo editorial Norma.
- World Economic Forum. (2020). *The Global Risks Report 2020*.
- Zorrilla, J. (2005). Globalización, incertidumbre y riesgo. *Intangible Capital*, 1(9), 1-17.