

# ¿Que tan útil es la gestión de riesgos?

**Por: Luis Benavides Andrade**  
**Director**  
**calidadlatina.com**

Palabras clave: gestión de riesgos, ISO 31000, valoración de los riesgos.

## Una aproximación

El contexto interno y externo de la organización son determinantes en la consecución de los objetivos de la empresa, exigen a la organización mantener o reorientar sus esfuerzos según los escenarios que se vayan dando. Los escenarios son definidos por las tendencias de un conjunto de factores políticos, económicos, sociales, reglamentarios y medio ambientales que describen el contexto externo, y aquellos como organizativos, de suministros, de los procesos, de las personas, de los recursos, del liderazgo, de las políticas, de los objetivos, de las estrategias y de los sistemas de la información que describen el contexto interno.

Los escenarios pueden ser muy favorable, favorable, medianamente favorable o nada favorable, pensar en ellos y planificar que hacer en cada caso en que se presente un evento que impacta (positiva o negativamente) o no, ayuda a disminuir la incertidumbre que tiene el decisor a la hora de tomar decisiones. En síntesis, este es el objetivo de la gestión de riesgos, que persigue implantar y mantener en la organización una estructura y unos procesos para la disminución de la

incertidumbre y lograr que la organización sea más eficaz y más eficiente en la consecución de sus objetivos.

## La estructura y los procesos de la gestión de riesgos

En noviembre de 2009 la Organización Internacional para la Estandarización publica la Norma ISO 31000:2009 Gestión Eficaz de Riesgos – Principios y Guías. Según la ISO 31000 (2009) "Es un documento práctico que pretende ayudar a las organizaciones en el desarrollo de su propio enfoque de la gestión de riesgos. Pero este no es un estándar que las organizaciones puedan optar a una certificación. Mediante la aplicación de la norma ISO 31000, las organizaciones pueden comparar sus actuales prácticas de la gestión de riesgos con un modelo reconocido internacionalmente, estableciendo los principios para una gestión eficaz".

## La estructura

Según la norma ISO 31000 (2009), la estructura se define a través de los siguientes elementos: compromiso por parte de la dirección, la política de la gestión de riesgos, la cultura de la gestión de riesgos, la alineación con las políticas, objetivos y procesos de la organización, leyes y reglamentos, responsabilidades y recursos.

El compromiso por parte de la dirección, se formaliza con la asignación de responsabilidades, con la autoridad y competencias apropiadas.

Las políticas, que son el marco de actuación para la gestión de riesgos, son las guías para que se adopten decisiones, definan objetivos, elaboren planes de tratamientos y asignen recursos. Como ejemplo ilustrativo, la política de gestión de

riesgos declara:

- Promover una cultura de gestión de riesgos;
- Establecer e implementar una estructura para la gestión de riesgos;
- Implementar un conjunto de procesos para la comunicación, identificación, análisis, evaluación y seguimiento de los riesgos;
- Proveer información adecuada y oportuna, así como formación sobre la gestión de riesgos.

Toda política se instrumenta a través de sus objetivos, que se mencionan a continuación:

- Proteger la calidad de los bienes y servicios entregados;
- Proteger la imagen y la reputación de la organización;
- Proteger los activos de la organización.
- Garantizar la integración de los sistemas de información;
- Evitar pérdidas económicas-financieras y fraudes;
- Evitar el incumplimiento de la ley o reglamentos;
- Reducir el costo total de los riesgos.

Para cumplir con las políticas y los objetivos de gestión de riesgos, es necesario que la dirección asigne los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos y acciones para disminuir la incertidumbre y mantener bajo control los riesgos. La ISO 31000 (2009) lista los siguientes recursos mínimos:

- Las personas con los conocimientos, competencias y experiencias requeridas;
- Los recursos para cada fase de la implantación y mantenimiento de la gestión de riesgos;
- La organización, la estructura, los métodos, los procedimientos y las

herramientas necesarias;

- El sistema de información y gestión del conocimiento.

## **Los procesos**

Por otro lado, la puesta en marcha de la gestión de riesgos dentro de la organización, se lleva a cabo a través de sus procesos, que son: comunicación y consulta, establecimiento del contexto, valoración de los riesgos (identificación, análisis y evaluación), seguimiento y revisión, y tratamiento de los riesgos.

### **Comunicación y consulta**

Comunicar y consultar a los agentes externos e internos vinculados con la organización durante el proceso de la gestión de riesgos, es clave para el cumplimiento de la política y los objetivos de gestión de riesgos. En tal sentido, es importante definir en una primera etapa el plan de comunicación y consulta.

### **Establecimiento del contexto**

El contexto es el entorno interno y externo en donde la organización se propone lograr sus objetivos. Describirlo, ayuda a los responsables a mejorar la comprensión de los eventos que potencialmente pueden impactar o no al logro de los objetivos.

### **Valoración de los riesgos**

El establecimiento del contexto ayuda a disminuir la incertidumbre. La valoración del riesgo, facilita la cualificación y cuantificación de cada riesgo, en cuanto a la probabilidad de ocurrencia y el grado de consecuencia. El resultado de la valoración identifica los riesgos que deben ser tratados.

### Tratamiento de los riesgos

El tratamiento de los riesgos, son el conjunto de acciones y recursos necesarios para mitigar los riesgos en caso de que estos ocurran.

### Seguimiento y revisión

El seguimiento de los riesgos previene el grado de impacto de los riesgos en caso de que estos ocurran, activa el plan de tratamiento y verifica si el riesgo desaparece o se mantiene. En el caso de la revisión, valora si los riesgos identificados siguen siendo relevantes y que el plan de tratamiento es el adecuado.

### Conclusiones finales

La gestión de riesgo es una manera de comprender mejor el desempeño de la organización e incluso el de nosotros mismos. Es una herramienta para entender en donde nos movemos, y si esto representa un peligro para el logro de lo que nos hemos planteado alcanzar.

Un ejemplo claro son los eventos que actualmente están ocasionando o ocasionaron pérdidas económicas, deterioran la imagen de la organización, impactan en los activos, en los bienes y en los servicios entregados. Como la erupción del volcán islandés (2010), el terremoto de Haití (2010) y Chile (2010), control de precios en Venezuela (2007), inundaciones en Brasil (2010) y Colombia (2010), cierre de la frontera colombo-venezolana (2009), cortes de luz y gas en Argentina (2010), tratados de libre comercio como el Mercosur (1991), política de nacionalización en Venezuela (2007), derrame de petróleo en el golfo de México (2010), crisis financiera (2008), huelga general de trabajadores en España (2010), infracciones sobre la propiedad intelectual, seguridad ciudadana, recesión, entre otros.

Sabemos como actuar para que estos eventos tengan el mínimo impacto en el logro de los objetivos de la organización, tenía conocimiento de que estos eventos podrían ocurrir y cuales serían sus consecuencias.

Anticiparse y estar preparado para actuar y lograr los objetivos de la organización, manteniendo la continuidad de las operaciones, es una ventaja competitiva que nos diferencia de nuestros competidores.

### Fuentes consultadas

ISO 31000:2009 (2009). Gestión del Riesgo, Principios y guías.

Cardiff Caerdydd. (2004) Risk Management Implementation Guide.