



RISK DOCTOR BRIEFING

DEFINIR Y UTILIZAR EL APETITO DE RIESGO

© Agosto 2014, Dr Ruth Murray-Webster

ruthmurraywebster@gmail.com



Cada vez se reconoce más que un entendimiento adecuado del apetito de riesgo es una influencia vital para el desempeño organizativo. Esto es soportado por los reguladores que esperan que las juntas directivas entiendan y expresen su apetito de riesgo, y algunos ejecutivos senior en el conjunto de las organizaciones del sector público y privado ya están tomando el liderazgo en este área.

Este es un buen comienzo, pero todavía hay confusión sobre cómo definir el apetito de riesgo y luego utilizarlo para asegurar que la organización no tome demasiado riesgo (o demasiado poco). Nuestro libro *“Una Guía breve del Apetito de Riesgo”* (Hillson & Murray-Webster, 2012) intenta disipar esa confusión y proporcionar un consejo claro sobre el tema.

Hay cuatro factores importantes a considerar cuando definimos el apetito de riesgo:

1. **Conversación.** Esta debe ser de ida y vuelta, tanto escuchando como hablando, desarrollando el respeto sobre perspectivas alternativas. Las diferentes visiones del apetito de riesgo son inevitables, conducidas por las propensiones inherentes de las personas de tomar riesgo, y por sus experiencias previas de tomar riesgo que influyen sus percepciones sobre el riesgo. Esta diversidad es valiosa, y una conversación abierta y honesta posibilitará que se emitan y discutan perspectivas distintas.
2. **Retos.** La diversidad de puntos de vista sobre el apetito de riesgo es normal, a menos que un grupo de dinámicas tal como las de pensamiento en grupo estén afectadas por la forma en que las personas perciben el riesgo, o si el grupo ha trabajado junto durante mucho tiempo han adoptado inconscientemente un enfoque cohesivo. El reto de un facilitador neutral ayudará a los tomadores de decisión a considerar escenarios alternativos, y a apoyar una discusión abierta sobre cuánto riesgo sería demasiado en esa situación.
3. **Cascada.** Una vez que los tomadores de decisión senior tienen un entendimiento compartido del apetito de riesgo de toda la organización, esto puede traducirse en tolerancias de riesgo medibles a nivel de los objetivos estratégicos así como para las operaciones, los programas y los proyectos. Algunos consejeros piensan que la tolerancia al riesgo en los niveles más bajos de la organización puede derivarse automáticamente utilizando una fórmula, pero esto es raramente el enfoque correcto. Todavía se necesitará la conversación abierta y el reto neutral durante el proceso de cascada.
4. **Controles.** Finalmente, se necesitan indicadores de adelanto, no solo de retraso, para facilitar a los directivos saber cuándo los niveles de exposición al riesgo podían romper los niveles de tolerancia de riesgo. Esto podría ocurrir si la exposición al riesgo alcanzase un nivel donde el resultado no pudiese tolerarse (umbral de riesgo más bajo), o la exposición al riesgo pudiese llegar a un punto donde invertir en recursos adicionales no estuviese garantizado nunca más (umbral de riesgo más alto). Donde los umbrales de riesgo están en peligro de romperse, los tomadores de decisión senior necesitarán adoptar una actitud de riesgo diferente para asegurar que la exposición al riesgo permanece dentro de la tolerancia. Esto requerirá el mismo nivel de conversación, de reto y de cascada como la definición inicial de apetito de riesgo.

Implementar este enfoque no es fácil porque requiere un cambio de comportamiento, liderado desde arriba en la organización y abarcando todos los niveles. El riesgo es inherentemente subjetivo, pero muchos líderes hablan como si fuese objetivo. Esto conlleva a una tensión que solo se puede direccionar mediante fuertes habilidades de influencia, acopladas con un entendimiento profundo de los factores que afectan a la percepción del riesgo y al comportamiento de tomar riesgo. Los practicantes de la gestión del riesgo deben estar comprometidos a involucrar a los líderes y a animarles a mejorar su auto-concienciación, apoyándoles cuando exploran varias influencias en la percepción del riesgo y la calidad de decisión antes de decidir el curso de la acción. Solo entonces las organizaciones serán capaces de entender y expresar su apetito de riesgo en una forma que apoye la toma de riesgo apropiada a todos los niveles.