



RISK DOCTOR BRIEFING

¿QUÉ PROVOCA QUE SURJAN LOS RIESGOS?

© Enero 2012, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com



Uno de los mayores retos para el mundo es cómo prepararse para los riesgos que pueden surgir. Estos son riesgos nuevos y previamente desconocidos, o riesgos conocidos que se presentan de nuevas formas. Muy a menudo nuestras respuestas a riesgos existentes son inadecuadas para enfrentarnos a este tipo de riesgo. Después de todo, ¿cómo puedes predecir o prepararte para algo que no has visto antes o que no esperabas?

El "International Risk Governance Council" (IRGC) publicó un importante informe en 2010 (*"La Emergencia de los Riesgos: Factores que contribuyen"*¹) que identifica doce factores que pueden convertir los riesgos en originales previamente imprevistos. El IRGC sugiere que direccionando estos factores causales, podemos prepararnos mejor para los riesgos que surjan y reducir su efecto si aparecen. Los doce factores son:

1. **Científicamente desconocidos.** Riesgos no anticipados pueden resultar de la falta de conocimiento o entendimiento sobre cómo funcionan los sistemas del mundo natural o humano.
2. **Márgenes reducidos.** El deseo de incrementar la velocidad y la eficiencia reduce el margen de error y nos deja más vulnerables si las cosas van mal.
3. **Círculo vicioso.** Reforzar los bucles negativos puede reducir la estabilidad e incrementar el efecto de riesgo o de cambio.
4. **Vulnerabilidad variable.** El mismo riesgo puede tener efectos diferentes en las personas u organizaciones dependiendo de su contexto, generando resultados impredecibles.
5. **Conflicto de intereses.** Las personas pueden tener visiones diferentes sobre la naturaleza o la importancia de un riesgo, a causa de sus valores o intereses, y este desacuerdo puede permitir que surja el riesgo.
6. **Dinámicas sociales.** El cambio en la sociedad puede generar nuevos riesgos o afectar a los existentes de formas impredecibles.
7. **Avances tecnológicos.** Los cambios en la tecnología pueden provocar que surjan riesgos, especialmente si la investigación de apoyo es inadecuada o si los marcos reguladores son inapropiados.
8. **Incidencias basadas en tiempo.** Un riesgo puede ser difícil de predecir si hay un gran retraso entre sus causas y sus efectos, o si su duración excede la envergadura de atención de los analistas o de los que hacen las políticas.
9. **Comunicación inadecuada.** Los riesgos pueden crearse o mejorarse porque la comunicación se retrase, sea incompleta, engañosa o ausente.
10. **Información desbalanceada.** Pueden surgir nuevos riesgos si algunos interesados tienen información clave sobre un riesgo pero otros no son conscientes de ello, generando una mala toma de decisiones o acciones inapropiadas.
11. **Motivadores que no son de ayuda.** Los incentivos que animan a comportamientos contraproducentes pueden hacer que la gente tome más riesgo del usual, con consecuencias inintencionadas.
12. **Comportamiento malintencionado.** Las acciones tomadas por las personas u organizaciones que intentan causar daño a otros pueden resultar en riesgos inesperados con efectos de amplio alcance.

Entender estas causas genéricas nos puede ayudar a diseñar respuestas de riesgo proactivo y preventivo. Estos pueden ofrecer una protección incremental con respecto a los riesgos que surjan. Tales respuestas podrían incluir:

- Mejorar nuestra capacidad de vigilancia, mediante la planificación del escenario, exploración del horizonte y análisis de incertidumbre, para observar los riesgos potenciales que surjan tan pronto como sea posible.
- Reconocer que esa gente no siempre actúa racional o lógicamente, identificándoles y corrigiéndoles después por tendencias.
- Revisando y mejorando regularmente nuestros procesos de toma de decisiones y comunicación.
- Creando una flexibilidad organizativa para que nos permita adaptar e innovar cuando las circunstancias cambian.
- Desarrollando resistencia a todos los niveles, incluyendo personal, de negocio y social.

Estas acciones pueden mejorar la concienciación de una cultura de riesgo en nuestras organizaciones y ser de gran alcance en la sociedad, y ayudarnos a estar mejor preparados para los riesgos que surjan, de donde quiera que puedan venir.

¹ El informe IRGC puede descargarse desde http://www.irgc.org/IMG/pdf/irgc_ER_final_07jan_web.pdf