



## RISK DOCTOR BRIEFING



# ¿CUÁNDO LOS CISNES NEGROS SE VUELVEN BLANCOS?

© Octubre 2010, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow, FIRM

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Un nuevo término ha llegado a ser popular entre la gente cuando habla sobre el riesgo, incluyendo algunos especialistas en riesgo. La frase “Cisne Negro” está tomada del título del libro escrito en el año 2007 por Nicholas Nassim Taleb llamado “El Cisne Negro: El impacto de lo altamente improbable”. Desafortunadamente la forma en que la mayoría de la gente usa este término es diferente de la definición general de Taleb. En lenguaje popular el evento del Cisne Negro es algo con una extremada baja probabilidad de ocurrencia y un extremado alto efecto potencial. Se vé como lo que pensamos que nunca ocurrirá, pero si ocurriese entonces seríamos realmente afectados en gran manera. Por contraste, en su libro, Taleb dice que los Cisnes Negros tienen tres características: tienen inesperadas e impredecibles reacciones, provocan impactos extremos, sus reacciones parecen obvias después de haber ocurrido.

El término viene de la idea de que en el mundo del Oeste hace unos cuantos siglos, fue un hecho conocido que todos los cisnes eran blancos. Cualquier ave similar de un color diferente no podía ser un cisne, por definición. Entonces los exploradores que viajaron a Australia en 1697 descubrieron que los verdaderos cisnes eran negros, y que el hecho conocido tenía que ser modificado como una nueva evidencia. En el mundo de hoy el Cisne Negro cambia las reglas y crea un nuevo paradigma. Ejemplos incluyen la caída del muro de Berlín, el ataque terrorista del 11 de Septiembre de 2001 en América, el ascenso de Google, o la reciente crisis financiera.

Los eventos o las circunstancias con extremadamente baja probabilidad y extremadamente alto impacto son de hecho solo riesgos y pueden y deberían ser abordados mediante el proceso normal de riesgo. No hay una razón útil para darles el nombre especial de Cisnes Negros.

Otro uso popular del término “Cisne Negro” es para describir “lo que no sabemos de las cosas desconocidas”, que son las cosas que no sabemos pero donde no somos conscientes de nuestra ignorancia. Esto es casi cierto, pero no lo bastante. De hecho “lo que no sabemos de las cosas desconocidas” puede dividirse en dos tipos, uno de los cuales es un verdadero Cisne Negro y el otro no.

1. El primer grupo es “lo que no sabemos-pero-que podemos saber de lo desconocido”. Hay algunas incertidumbres que actualmente no sabemos, pero que podíamos averiguar. Esto es donde el proceso de riesgo puede ayudar, mediante la identificación creativa del riesgo, la exploración y la formación. El objetivo es exponer aquellas incertidumbres que pudieran ser conocidas, de forma que nos podamos enfrentar a ellas de una manera efectiva utilizando un enfoque estándar de gestión del riesgo. Estos no son Cisnes Negros porque podríamos saber sobre ellos si nuestros procesos de predicción o de descubrimiento fuesen mejores.
2. En segundo lugar hay “lo que no sabemos-pero-que no podemos saber de lo desconocido”. Estos son mucho más difíciles de tratar, puesto que por definición no podemos descubrirlos nunca a hasta que aparezcan. Estos son los verdaderos Cisnes Negros, que no podríamos predecir incluso con el mejor proceso de gestión de riesgos. La gestión de riesgos no puede ayudarnos aquí, puesto que solo tiene por objetivo incertidumbres que pueden verse por adelantado y para las que podemos estar preparados o direccionar de forma proactiva.

Si no podemos usar la gestión de riesgo para direccionar Cisnes Negros por adelantado, ¿hay algo más que podemos hacer? A nivel estratégico, la continuidad del negocio puede ayudarnos con “lo que no sabemos pero-que no podemos saber de lo desconocido”. Este enfoque identifica áreas de vulnerabilidad y asegura que las construimos con resistencia y flexibilidad para que nos podamos enfrentar con el impacto de lo inesperado, siempre que venga. La continuidad del negocio busca también indicadores de aviso o eventos disparadores que nos digan que algo es diferente de lo normal. Finalmente utiliza la exploración del entorno para ayudarnos a descubrir los Cisnes Negros potenciales antes del descubrimiento. Es posible aplicar esto a otros niveles de la organización, incluyendo proyectos y programas o a nivel operativo, creando un enfoque de “continuidad en toda la empresa”.

El Cisne Negro es un concepto valioso que nos avisa para esperar lo inesperado. La única certeza es la incertidumbre, y sabemos que continuaremos siendo sorprendidos en todas las áreas de la vida, incluyendo ambas personal y profesional. Deberíamos de tener cuidado, utilizarlas apropiadamente y no diluirlas mediante mal uso o pereza. Si equivocadamente pensamos que los riesgos con baja probabilidad e impacto muy alto son Cisnes Negros, entonces probablemente permanezcamos ciegos ante la existencia de verdaderos Cisnes Negros. Eso nos hará darnos cuenta de lo vulnerables que somos ante incertidumbres desconocidas.

---

Para dar feedback sobre esta nota, o para conseguir más detalles de cómo desarrollar una gestión de riesgos efectiva, [contacte con el Doctor Riesgo \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), o visite su página web ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).