



RISK DOCTOR BRIEFING

DESARROLLAR UNA CULTURA DE RIESGO: ¿LO PRIMERO O LO ÚLTIMO?



© Septiembre 2011, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Varias cosas ayudan a que la gestión de riesgos funcione. Estas incluyen un **proceso** de riesgos que sea sencillo y escalable, que pueda ser aplicado en toda la organización para gestionar todos los tipos de riesgo. También necesitamos **personas** competentes, con el conocimiento, las habilidades y la experiencia para enfrentarse a los riesgos que podrían surgir. La **infraestructura** es importante también, proporcionando las herramientas para soportar la gestión de riesgos y manejar cantidades significativas de datos de riesgo.

Pero el contribuidor más importante es la **cultura** de la organización, que proporciona el contexto para la gestión del riesgo a todos los niveles. La cultura ideal es la concienciación del riesgo, animando a las personas a tomar los riesgos adecuados, y recompensando la buena gestión del riesgo. Así pues ¿cómo puede una organización desarrollar una cultura fuerte y madura en gestión de riesgos?

Hay dos enfoques posibles:

1. **La cultura primero.** Una posibilidad es empezar con la dirección, direccionando los aspectos culturales de forma directa. Esto requiere una clara declaración de intenciones de los líderes de la organización, exponiendo su visión y su política para la gestión de riesgos. Ellos deberían describir sus valores sobre el riesgo, y explicar el enfoque que intentan tomar para explotar el riesgo y crear beneficios. Un directivo "senior" debería actuar como campeón de riesgo y la cultura de riesgo deseada debería de comunicarse de forma activa a todo el personal, de forma que nadie tenga ninguna duda de que ese riesgo se está tomando seriamente.

Una vez que se ha establecido una cultura de concienciación del riesgo, otros elementos detallados pueden implementarse para pasar de la visión del riesgo a la realidad. Puede reclutarse y entrenarse al personal en roles específicos, pueden desarrollarse los procesos de riesgos, y se puede establecer una infraestructura de riesgo adecuada. Estos pasos deberían ser fáciles de hacer porque la cultura de riesgo ya existe y se entiende.

2. **La cultura lo último.** Una segunda opción es no preocuparse de forma proactiva del desarrollo de la cultura del riesgo, pero permitir que emerja de forma natural. Este enfoque se concentra en implantar todos los elementos prácticos en la organización para permitir que el riesgo se gestione adecuadamente, con buenas personas, procesos y herramientas. El foco está en conseguir la implementación correcta en el día a día.

Tan pronto como las personas ponen en práctica la gestión de riesgos en la organización en sus trabajos rutinarios, deberían de empezar a ver resultados. Gestionar el riesgo de forma adecuada resulta en menos problemas y en aumento de beneficios. Como ven que la gestión de riesgos funciona para ellos, las personas reconocerán la importancia de gestionar el riesgo. Su creencia en el valor de la gestión de riesgos reforzará el comportamiento correcto. Se crea un ciclo positivo actuando adecuadamente hacia el riesgo, eso crea una cultura consciente del riesgo, y ese cambio hace que las personas quieran gestionar el riesgo en todo lo que hacen.

Si queremos una cultura madura en riesgos en nuestra organización, ¿cuál es la mejor forma? Ambos enfoques funcionan, y cualquiera de los dos puede producir una fuerte cultura de concienciación del riesgo. Así pues una organización que es seria respecto a mejorar la forma en que gestiona el riesgo podía adoptar cualquier enfoque: enfrentarse primero a la cultura del riesgo, o permitir que emerja dicha cultura. Sin embargo cada enfoque tiene debilidades potenciales. Si empiezas direccionando primero la cultura, cualquier retraso al proporcionar apoyo en la implementación puede resultar en pérdida del impulso y en personal desmotivado. Pero si te concentras en las prácticas y esperas a que la cultura de riesgo se desarrolle de forma natural, la cultura que emerge podría no ser exactamente lo que quieres o esperas.

Lo más importante es hacer algo. Si quieres una cultura de riesgo que promueva una gestión de riesgos efectiva a todos los niveles de tu organización, escoge uno de estos enfoques y empieza hoy mismo. La cultura de riesgo importa, tanto si es lo primero o lo último.