



RISK DOCTOR BRIEFING

¿CUÁNDO APRENDEREMOS SIEMPRE?



© Julio 2009, Dr David Hillson FRSA FIRM HonFAPM

david@risk-doctor.com

El escritor Español Jorge Santayana escribió en 1905 *"Aquellos que no pueden recordar el pasado están condenados a repetirlo."* Sus sentimientos hacen eco de aquellos del siglo 18 del filósofo alemán Friedrich Hegel que nos recordaba que *"La única cosa que aprendemos de la historia es que no aprendemos nada de la historia"*.

Estos comentarios sobre la historia aplican igualmente al mundo del riesgo. Es muy común oír a un directivo senior o a un miembro del equipo quejándose de que *"El mismo riesgo sigue ocurriendo todo el tiempo."* La primera vez que oí a alguien decir que reaccionó de forma instintiva, le dije que consideraba muy poco profesional permitir que el mismo riesgo ocurriese. Mi visión se resume en mi proverbio::

*"Si un riesgo ocurre **una vez**, es **comprensible**;
si el mismo riesgo ocurre **dos veces**, es **mala suerte**;
si el mismo riesgo ocurre **tres veces**, es **inaceptable**."*

Por supuesto que la naturaleza del riesgo es ser incierto, y a veces los riesgos le ocurren incluso al mejor gestor de riesgos. Así que podemos entender si un riesgo puede ocurrir de forma ocasional, a pesar de la implantación de un completo rango de esfuerzos en la gestión de riesgos. Si el mismo riesgo ocurriese una segunda vez en las mismas circunstancias, entonces podría ser solo un resultado de mala suerte y no necesariamente debido a una mala gestión. Pero si un riesgo ocurre una tercera vez entonces algo está equivocado. Quizás hay una debilidad sistémica que expone a la organización o proyecto al mismo riesgo repetidamente. O puede que los individuos y el equipo estén ciegos fallando consistentemente al tratar un riesgo en particular. O que un procedimiento o proceso rutinario puede ser erróneo y producir el mismo riesgo cada vez que se ejecuta.

Este dicho aplica particularmente a los riesgos negativos (también llamados amenazas), donde es malo si ocurren. Sin embargo la misma idea es también cierta para riesgos u oportunidades positivas, donde es entendible si una oportunidad específica se pierde, pero no deberíamos permitir que se repita. En este caso la frase *"el riesgo ocurre"* en el proverbio debería remplazarse por *"Se pierde la oportunidad"*.

La tendencia de las personas, los proyectos y los negocios es repetir sus errores, ya sea dejando que ocurran repetidamente las mismas amenazas o perdiendo constantemente las mismas oportunidades, necesidades a ser abordadas. Necesitamos llegar a ser organizaciones e individuos que aprenden, siendo conscientes de que esto ocurre a nuestro alrededor, y buscando las lecciones aprendidas para mejorar para el futuro. Esto es particularmente cierto cuando llegan los riesgos, puesto que son eventos futuros que no han ocurrido, y que podían no ocurrir nunca. Esto nos da una oportunidad para direccionarlos proactivamente. La naturaleza futura de los riesgos crea un espacio de gestión en el que podemos actuar para cambiar el futuro.

Un punto importante es cuando consideramos la queja de que los riesgos ocurren a menudo de forma repetida. Deberíamos retar a cualquiera que diga *"El mismo riesgo sigue ocurriendo todo el tiempo."* Si identificamos un evento o conjunto de circunstancias que ocurren siempre en cada proyecto o que ocurren cada vez que encontramos la misma situación, entonces necesitamos preguntarnos si esto es de hecho un riesgo. Todos los riesgos son inciertos, lo que significa que pueden o no ocurrir. Si no es incierto entonces no es un riesgo. Eventos o condiciones que siempre ocurren deberían ser tratados como hechos y nuestros procedimientos operativos estándar deberían tenerse en cuenta. No deberíamos sorprendernos por algo que *"siempre ocurre"* y que deberíamos estar preparados para enfrentarnos a ello, construyendo una respuesta en nuestro plan base, aprendiendo de experiencias previas similares, y estando preparados para abordar amenazas que se repiten o capturar las oportunidades recurrentes.