



## RISK DOCTOR BRIEFING

# EL DEBATE DE LA DEFINICIÓN – CONTINUACIÓN



© Diciembre 2009, Dr David Hillson PMP HonFAPM

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

La mayoría de nosotros habíamos esperado que el debate sobre cómo definir un riesgo se resolviese. Este fue un “tópico relevante” durante más de un siglo, centrado particularmente en la pregunta de si el concepto de riesgo debería incluir oportunidad así como también amenaza, o si el riesgo era exclusivamente negativo. La mayoría del consenso ahora parece estar de acuerdo en que el riesgo tiene doble cara y cubre ambos, ventajas e inconvenientes. Ahora el asunto del estándar del ISO31000 “Gestión de Riesgos – Principios guías a seguir” (publicado en el mes de Noviembre de 2009) parece probablemente volver a encender el debate de definición, y esta vez el asunto es igualmente esencial.

Inicialmente la definición de riesgo en ISO31000 parece ser clara e inequívoca, con solo cinco palabras:  
Riesgo es “el efecto de la incertidumbre en los objetivos”

Esto contiene tres palabras vitales que cualquier definición de riesgo debe incluir.

1. El Riesgo es acerca de *incertidumbre* y puede que nunca ocurra.
2. El Riesgo importa y debe gestionarse porque tiene un *efecto*.
3. Medimos ese efecto contra los *objetivos* definidos.

Hasta aquí todo está bastante bien. Pero mirando más de cerca la definición del ISO31000, aparece un problema. El estándar de riesgo del ISO define claramente que el “Riesgo es un efecto...” Si seguimos este enfoque, definiríamos lo siguiente como riesgos negativos: retraso, gastar demasiado, accidentes, reputación dañada, pérdida de acciones en el mercado, ineficiencia etc. Por el contrario veríamos los ahorros en tiempo o en coste como riesgos positivos, o desempeño mejorado o valor de accionistas incrementado. Todas estas cosas tienen efectos en los objetivos que podían surgir de la incertidumbre.

Como contraste, otro estándar sobre riesgo ha definido previamente el riesgo en términos similares a los siguientes:

El Riesgo es “una incertidumbre que, si ocurre, tendrá un efecto en los objetivos”

Esto es completamente diferente de la definición de ISO31000. El otro estándar del riesgo define claramente que un riesgo negativo es una incertidumbre que causaría un retraso o un gasto excesivo o dañaría la reputación si ocurriese. Un riesgo al descubierto es también incierto y su ocurrencia resultaría en ahorros de tiempo o de coste, o en mejor reputación. Un riesgo puede ser un evento incierto o un conjunto incierto de circunstancias o una suposición incierta, pero el punto clave de acuerdo con estos estándares es que el riesgo es *incierto*. Claro que sí, porque un riesgo es incierto y entonces puede que nunca ocurra, pero si ocurre entonces tendrá un efecto en los objetivos. Pero *el riesgo no es el efecto. El riesgo es la incertidumbre* que resultaría en un efecto. Esto importa porque determina el objetivo de la gestión de riesgos. Si “el Riesgo es el efecto...” entonces la gestión de riesgos busca gestionar esos efectos, y el proceso del riesgo debe centrarse en cómo evitar o minimizar los impactos negativos y cómo aprovechar o maximizar los impactos positivos.

Pero si “el Riesgo es incertidumbre...” entonces la meta del proceso de riesgo es direccionar eventos inciertos o condiciones. Esto significa detener los riesgos negativos si es posible, o al menos reducir su probabilidad y/o impacto. Significa también capturar riesgos positivos o maximizar su probabilidad y/o impacto. Direccionar la incertidumbre conlleva a un enfoque más proactivo que intentar enfrentarse al efecto.

Es también importante ser claro sobre la definición del riesgo para evitar la confusión y la desilusión de los equipos que están intentando gestionar sus riesgos. Mientras la mayoría de los especialistas de riesgo serán capaces de enfrentarse con la variación introducida por el ISO31000, otros lo encontrarán probablemente molesto. Una posibilidad es que en su búsqueda de una definición sencilla y elegante de riesgo, los autores del ISO31000 han simplificado demasiado y por tanto han creado este cambio confuso.

Parece improbable que un mundo entero de practicantes de la gestión de riesgos cambie su orientación para cumplir esta nueva definición de “Riesgo es el efecto de la incertidumbre en los objetivos” en vez de “Riesgo es una incertidumbre que, si ocurre, tendrá un efecto en los objetivos”. No obstante debemos esperar que el sentido común prevalezca y quizás la definición del ISO31000 podría cambiar.