



# GESTIONA TUS RIESGOS CON CENTRO EN LOS OBJETIVOS



Por:  
**David Méndez Piffault**  
Director Ejecutivo Piffault Consultores  
y socio fundador de AIGRYS



El pensamiento por mucho tiempo dominante de la gestión del riesgo, en el que el centro son los riesgos, debe ser reemplazado por un nuevo pensamiento y nuevos modelos que pongan el foco en los objetivos y decisiones. Solo de esa manera la gestión del riesgo podrá conectarse con el negocio y agregar valor más allá del cumplimiento normativo. En este artículo, te propongo un nuevo modelo de gestión de riesgo que pone el foco en los objetivos del negocio.

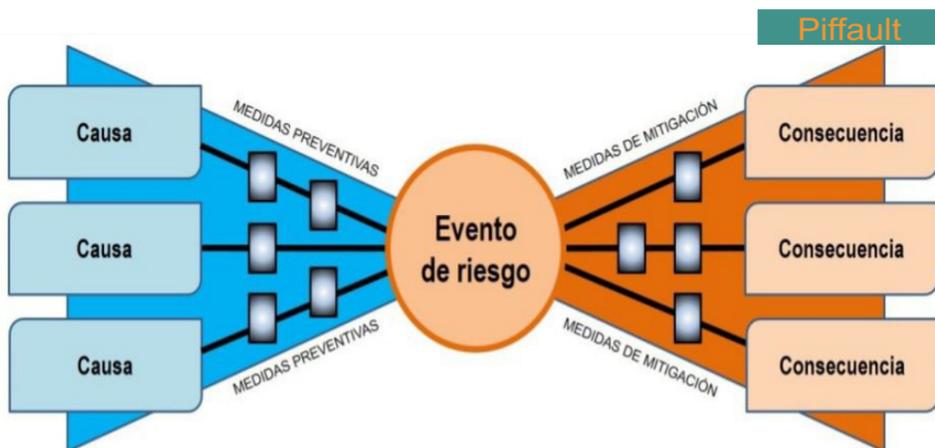
## GESTIÓN DE RIESGO CENTRADA EN LOS RIESGOS

Cuando el foco de la gestión del riesgo son los riesgos lo que se gestiona son eventos negativos que pueden ocurrir. El problema de centrarse en lo que no quiero que suceda, el riesgo, es que se quita la vista de lo importante, de aquello que sí quiero que suceda: los

resultados esperados, el logro de objetivos y el desempeño. La mejor representación, en mi opinión, de este pensamiento es el diagrama bow tie en el que el riesgo está en el centro. Es lo que identificamos en primer lugar.

Las corbatas representan las causas y las consecuencias del riesgo y es lo que intentamos comprender cuando analizamos los riesgos para saber qué medidas preventivas y de mitigación aplicar.

## MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO CENTRADO EN RIESGOS



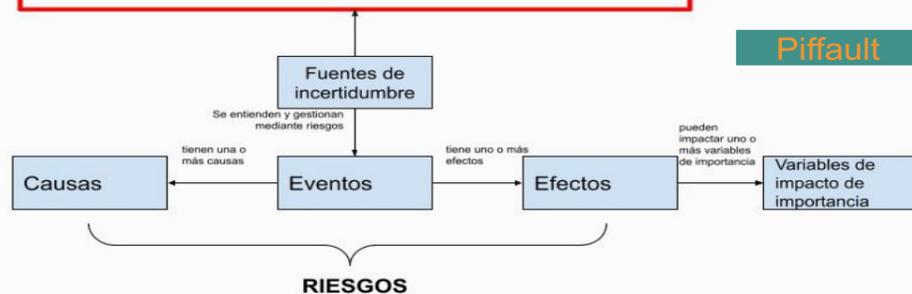
Análisis bow-tie

Como técnica de evaluación de riesgo el análisis bow-tie es excelente, pero como representación o modelo para entender el propósito de la gestión del riesgo es muy limitado. En su representación, el riesgo no se ve

integrado con nada que lo relacione con el negocio; por ende, si se gestiona el riesgo con base en este modelo mental se obtendrá una gestión aislada, separada de los procesos de la organización y de sus objetivos.

## MODELO DE RELACIONES DE GESTIÓN DEL RIESGOS CENTRADA EN RIESGOS

¿Dónde está la conexión con el negocio? Falta algo



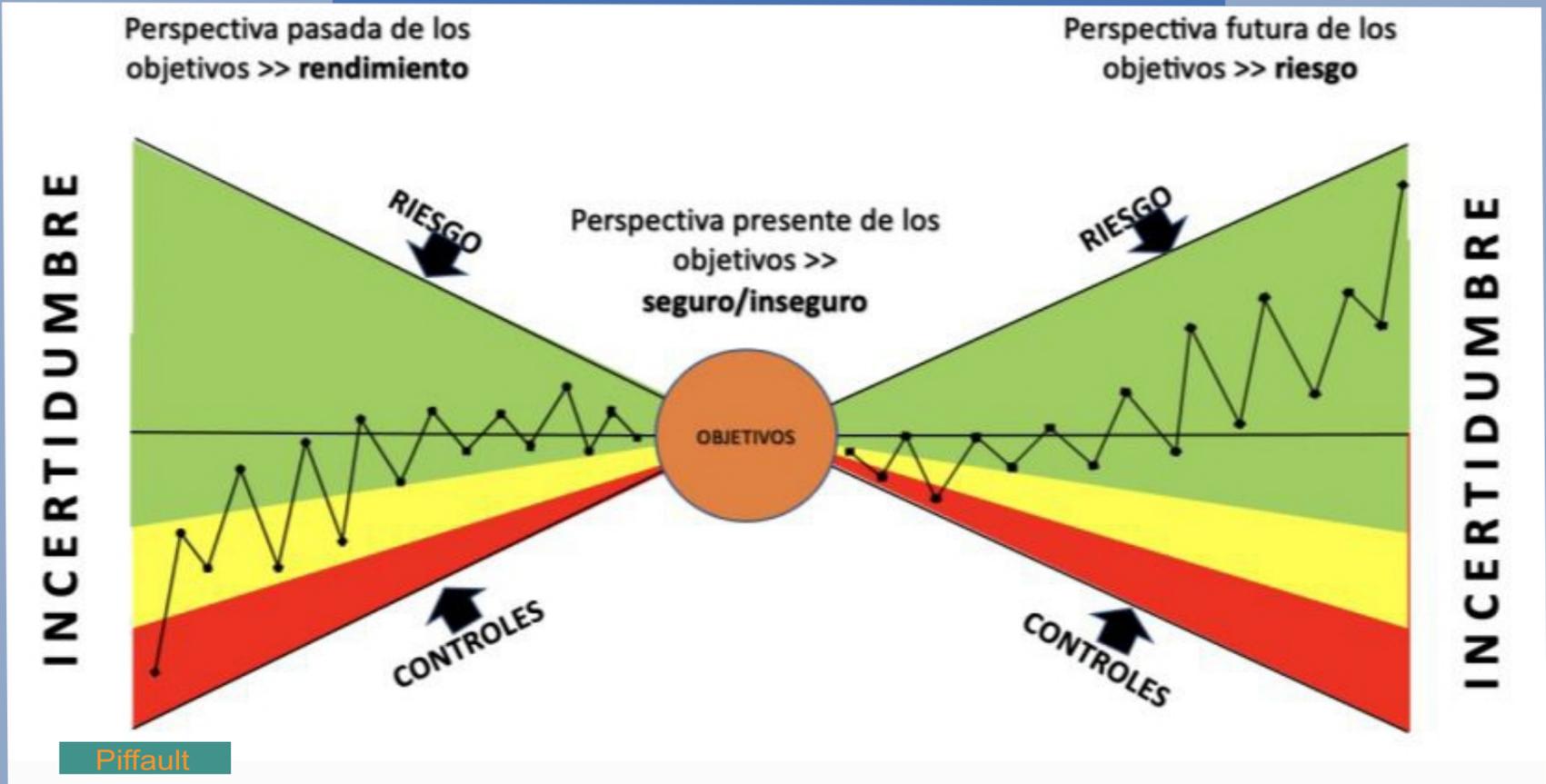
## GESTIÓN DE RIESGOS CENTRADA EN OBJETIVOS

Cuando el foco, por el contrario, está puesto en los objetivos, lo que se gestiona son las decisiones y acciones que harán que los resultados esperados se cumplan, es decir que se logre el éxito. Esta mentalidad es la que mueve los negocios.

En base a esto he pensado en un mejor modelo al que llamo modelo de gestión de riesgo centrado en objetivos.

A propósito le he dado al modelo una forma muy similar al bow tie para acentuar que se trata de un modelo de riesgo, pero lo que nos comunica es algo totalmente distinto.

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO BASADO EN OBJETIVOS



En primer lugar, en el centro están los objetivos. El objetivo, y no el riesgo, es en lo que debemos pensar en primer lugar, es lo que se debe definir con claridad. Las corbatas representan la incertidumbre que puede afectar a esos objetivos, y la vemos presente sobre las tres perspectivas de los objetivos: la pasada, la presente y la futura. La parte interior de las corbatas nos muestran el avance hacia los objetivos fijados, en otras palabras, nos muestra el desempeño.

**a) Objetivos del pasado**

El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos del pasado lo podemos ver en los rendimientos medidos. Rendimientos por debajo de lo esperado o demasiado variables nos hablarán de incertidumbres no controladas que afectaron los resultados esperados. En esta perspectiva de los objetivos, la gestión del riesgo nos ayuda a identificar esas incertidumbres y

tratarlas mediante controles, con lo cual aumentará la seguridad de alcanzar resultados esperados.

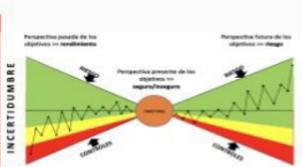
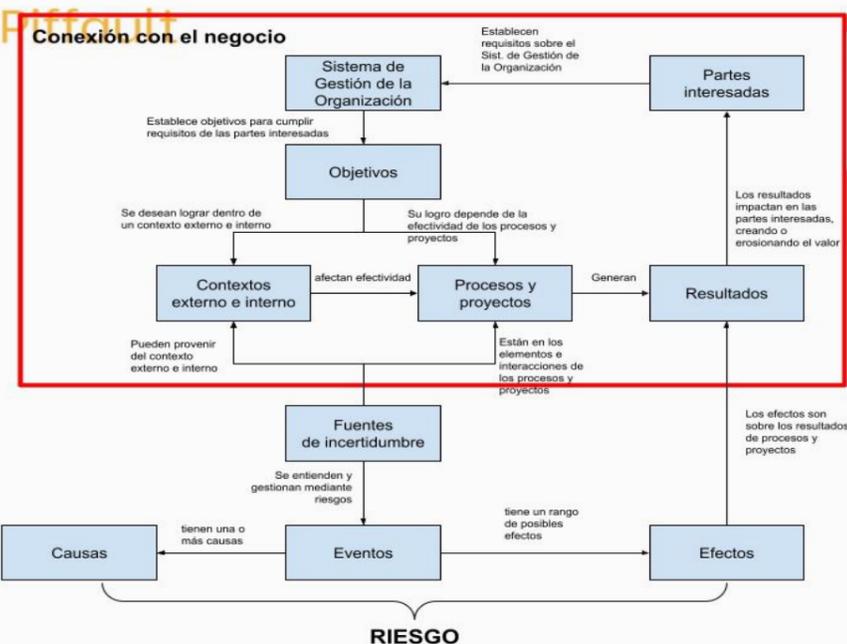
**b) Objetivos en el presente**

En la perspectiva presente de los objetivos, nos encontramos con grados de certeza o de inseguridad con respecto al logro de los objetivos presentes. Ese grado de certeza o de inseguridad se basará en lo que sepamos del pasado sobre el rendimiento y sobre las incertidumbres que afectan al sistema. Si se ha logrado un proceso o sistema estable, predecible y confiable, será gracias al control sobre las incertidumbres conocidas, es decir a una buena gestión del riesgo. En esta perspectiva la gestión del riesgo se integra en los sistemas de gestión de la organización y en las decisiones del día a día y es efectivo porque funciona activado por una cultura que busca la mejora continua mediante la participación de todo el personal.

**c) Objetivos del futuro**

En la perspectiva futura de los objetivos, la incertidumbre también está presente, más ambigua, más volátil y más compleja que en la perspectiva pasada y presente, pero también con más potencial para aumentar el desempeño por la razón de las oportunidades que existen en ese futuro. En esta perspectiva la gestión del riesgo ayuda a manejar la incertidumbre mediante modelos analíticos y cuantitativos que permiten comprender el efecto de incertidumbre sobre los resultados en múltiples escenarios y así tomar riesgos de forma más informada e inteligente. Cuando se gestionan los riesgos con foco en objetivos se logra capturar una visión más completa del funcionamiento del negocio, proveyendo contexto fundamental para la gestión del riesgo. El resultado de trabajar con este foco es una gestión del riesgo mejor integrada al trabajo que realizan las áreas de negocio.

MODELO DE RELACIONES DE GESTIÓN DEL RIESGOS BASADO EN OBJETIVOS



En conclusión, la gestión del riesgo en realidad no está en conflicto con el pensamiento que mueve los negocios, sino todo lo contrario, ésta verdaderamente apoya la consecución de objetivos y el aumento del desempeño proporcionando métodos para gestionar la incertidumbre asociada a ellos.

Lo que hace falta es mudarnos de modelo mental y empezar a ver y a hablar de riesgo con foco en los objetivos, adoptando las técnicas más apropiadas para tratar la incertidumbre que pueden afectar a esos objetivos en las perspectivas pasada, presente y futura.