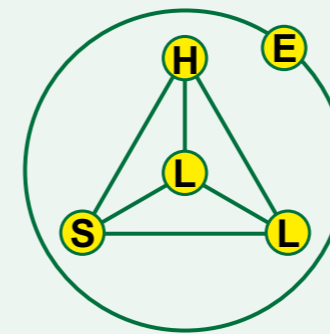


# Gestión del Riesgo Operacional

La Norma AS/NZS 4360:2004, norma utilizada mundialmente para gestionar el riesgo en las organizaciones, define RIESGO como la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. El impacto puede ser positivo o negativo. El riesgo se valora en función de las consecuencias (efectos) y de las probabilidades de ocurrencia.



iniciales de sus componentes, tiene los siguientes elementos: Software (soporte lógico, instrucciones, información, documentos, registros, formatos), Hardware (edificaciones, máquinas, equipos, herramientas), Entorno (ambiente social, político, regulatorio, organizacional, medio ambiente), Lo Mío (los aspectos de cada uno como persona, Liveware) y Los Otros (referido a los aspectos de las otras personas con las cuales

pérdida económica; daños personales, a la infraestructura, medio ambiente, intangibles de la organización, reputación, influencia negativa en los procesos de gestión, implicancias legales, incumplimiento de la responsabilidad social, entre otros. Todo ello en función de la probabilidad del suceso y la severidad de las consecuencias. Asimismo debemos tener en cuenta que las consecuencias siempre son más relevantes que la probabilidad de ocurrencia.

A partir de la evaluación del riesgo debemos tomar decisiones respecto a si el riesgo es tolerable o no. Ello implica tener un criterio respecto al nivel de tolerancia para establecer si el riesgo identificado y valorado es tolerable. En caso de no ser tolerable se debe tomar las decisiones respecto al tipo de tratamiento que se le dará al riesgo para reducirlo hasta el nivel tolerable.

El principio en el cual se sustenta esta decisión es en el análisis del costo - beneficio. No se vaya a producir ese viejo dicho español "Sale más caro la lavada que la camisa".

Una adecuada gestión del riesgo requiere:

- El compromiso de la alta dirección para asegurar los recursos y políticas

- Establecer un política de riesgo que involucre a toda la organización
- Entender el riesgo como tarea de todos
- Analizar el riesgo en todos los niveles organizacionales
- Tener una metodología clara para la gestión del riesgo, conocida y aplicada

- Establecer las responsabilidades respecto al riesgo
- Gestionar el riesgo en todos los procesos organizacionales
- Comunicar el riesgo en toda la organización
- Monitorear la efectividad de las acciones tomadas para mantener el riesgo bajo control

- Revisar continuamente el aporte de la gestión del riesgo en la organización.

No olvidemos, finalmente, que la gestión del riesgo es un proceso que busca maximizar los beneficios y mantener los riesgos bajo control, es decir es un proceso que agrega valor a la organización y permite su gobernanza.

La gestión de riesgo tiene como objetivo principal lograr la comprensión y el aprovechamiento de las oportunidades para generar beneficios, mientras se disminuyen las pérdidas al conocer y atacar las amenazas.

En el mundo moderno la gestión del riesgo se ha configurado como una nueva ciencia social (Enterprise Risk Management, ERM) que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos. La gestión del riesgo es una práctica que garantiza conocer las oportunidades para beneficio de la organización y las amenazas que pueden poner en peligro la gobernanza y la no consecución de sus objetivos. La gestión del riesgo nos permite tomar decisiones basadas en hechos para mejorar consistentemente el desempeño organizacional.

La gestión de riesgo implica establecer una infraestructura y estructura apropiada, así como desarrollar una cultura organizacional orientada a la prevención, y aplicar un método lógico y sistemático para lograr tener el riesgo bajo control. La gestión del riesgo es en si misma un proceso que se inicia estableciendo el contexto operacional y luego identificando, analizando, evaluando y tratando los riesgos, mientras se supervisa y controla todo el proceso y se comunica los resultados, minimizando las pérdidas y aumentando los beneficios.

La gestión del riesgo y la prevención tiene que formar parte de la cultura y estar embebido en la filosofía y los procesos organizacionales.

La gestión del riesgo nos permite tener la gobernanza organizacional y los procesos operacionales bajo control, identificando y tratando las oportunidades y amenazas que pueden impactar en los resultados y desempeño de la organización.

racionales, sus elementos y sus resultados. Cada "Proceso" del Sistema de Gestión Operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y poder evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas. La gestión del riesgo operacional tiene como objetivo principal asegurar la producción del producto o servicio, mediante la generación de medidas preventivas a partir de la evaluación del riesgo detectado.

En el caso de empresas que ofrecen un servicio continuo o un servicio futuro (Ejemplo empresas de generación de energía eléctrica, empresas de telecomunicaciones, empresas de distribución de gas domiciliario, empresas de transporte terrestre, marítimo, fluvial, o aéreo) la gestión del riesgo operacional está asociado a mantener la continuidad y confiabilidad del servicio.

Entendemos como Riesgo Operacional la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus consecuencias, que influyan negativamente en las operaciones de una organización y en la generación del producto o servicio.

Asumiendo que el riesgo cero no existe y que el riesgo es inherente a la propia actividad organizacional, conocer el mapa de riesgos de la organización y gestionarlo de manera adecuada, no sólo es un factor de ventaja competitiva, sino que es la manera de asegurar la estabilidad, competitividad y el progreso de la organización.

En el caso de una línea aérea el Riesgo Operacional está asociado a todos los procesos incluidos en el Sistema de Gestión Operacional bajo el estándar de IATA denominado IOSA (IATA Operational Safety Audit.). Es decir a los procesos de operaciones de vuelo, despacho, operaciones de cabina de pasajeros, mantenimiento, operaciones de rampa, carga y seguridad.

La gestión del Riesgo Operacional tiene los siguientes objetivos específicos:

- Proteger los activos de la organización
- Garantizar el éxito de la operación y del servicio
- Proteger a las personas y el medio ambiente y
- Proteger la viabilidad competitiva a largo plazo

Cada "Proceso" del Sistema de Gestión Operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y poder evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas.

El mejor método para identificar las amenazas es utilizar el Modelo SHELL identificando el estado, características y condiciones de cada uno de los elementos del modelo para verificar si estos constituyen un peligro para la operación. El Modelo "SHELL", cuyo nombre se deriva de las letras



La sociedad espera que las empresas y organizaciones sociales se gestionen de manera tal, que exista la capacidad de estar bajo control y evitar pérdidas que afecten a las partes interesadas. La gestión del riesgo por lo tanto se aplica a los elementos de gobernanza y a los procesos organizacionales.

La Gestión del Riesgo Operacional está asociada a los procesos ope-

interactuamos).

Como ejemplo de amenazas usando el Modelo SHELL podemos mencionar: personas no capacitadas para la tarea (L), equipos no confiables (H), procedimientos o información no actualizada u oportuna (S), ambiente de trabajo inapropiado para lograr los resultados esperados (E).

Para gestionar el riesgo de manera efectiva, en cada organización, debemos desarrollar un "Método o Procedimiento de Gestión de Riesgo Operacional" basado en las necesidades de la entidad, sus recursos y cultura.

Con la finalidad de poder evaluar el riesgo es necesario generar una escala de valores que permita de manera objetiva poder asignar un valor al riesgo, teniendo en cuenta la probabilidad y el efecto (consecuencias) que la amenaza o peligro pueda generar en la operación (daños, defectos o derroches). El indicador del valor debe ser confiable por lo que la escala de valores y sus respectivos indicadores deben ser validados en la práctica.

De no existir data suficiente (historia, experiencia, literatura, estadística, etc.) para poder asegurar el nivel riesgo de manera objetiva se debe usar el juicio profesional y estimado subjetivo de las personas involucradas, con la finalidad de generar un consenso en la organización respecto al valor asignado.

## PREMISAS PARA GENERAR LA ESCALA DE RIESGO

El riesgo siempre implica:

- **Incertidumbre.**- el evento que caracteriza al riesgo puede o no ocurrir
- **Pérdida.**- si el riesgo se convierte en realidad (la amenaza asociada genera las consecuencias) generará una pérdida cuantificable o condiciones y estados no deseados.

Al haber estudiado las diferentes normas internacionales y mejores prácticas relacionadas con la gestión del riesgo, así como el Manual SMM (Safety Management Manual) de OACI para la gestión de seguridad, recomendamos:

- Usar una escala numérica para reflejar el valor del impacto y probabilidad respecto al daño que una amenaza pudiese generar en la organización
- Usar una escala de 5 niveles de valor empezando con el valor 1 representando el menor efecto y menor probabilidad y 5 representando el mayor efecto (E) y mayor probabilidad (P) de ocurrencia
- Asignar nivel que describe de manera general el valor y una descripción específica y detallada para cada valor numérico
- Usar la metodología de multiplicar el impacto por la probabilidad para obtener el valor del riesgo y establecer su tolerancia (R= ExP).

Entenderemos al Riesgo como una expresión de valor respecto de la



**José Castellanos.**  
Gerente División Aviación y Proyectos Internacionales - QSL Consultores.

Fotografía: Matias Ugarte