



## GERENCIA DEL RIESGO EN ÉPOCAS DE INCERTIDUMBRE

Recibido: 22-02-2010. Aceptado: 16-03-2010

**Bracho, Kleeder \***

**U.E. Jose Angel Huerta (Maracaibo, Venezuela).**

\*Lcdo. en Educación, Mención: Cs. Pedagógicas, área: Tecnología Instrucciona. Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa. Cursante del Doctorado en Ciencias de la Educación en URBE. Director de la U.E. José Ángel Huerta, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación. Correo electrónico: [kleederbracho@gmail.com](mailto:kleederbracho@gmail.com), Maracaibo, Venezuela.

**Ureña, Yan\*\***

**Investigador y Desarrollador de Proyectos (Pamplona, Colombia)**

\*\*Psicólogo con énfasis en Psicología Familiar. Magíster Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Investigador, desarrollo de proyectos en el área de la psicología familiar, social, educativa, organizacional del sector público y privado. Correo electrónico: [yancarlos1980@gmail.com](mailto:yancarlos1980@gmail.com), Pamplona, Colombia.

### RESUMEN

Las universidades han sido consideradas instituciones generadoras y difusoras de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, siendo la investigación la fuente principal de este desarrollo, lo que implica gestionar la creación, difusión, transferencia y la necesidad de abordar la incertidumbre como impulsor en la gestión del riesgo. Ahora bien, ésta fue entendida como una estrategia basada en la utilización de la lluvia de ideas que trae consigo la situación de desconocimiento. Este apartado teórico está especialmente dirigido a profesionales de todas las áreas interesados en el desarrollo empresarial, y cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos que impliquen generación de conocimiento. Asimismo, se sustenta a través de los postulados de Hidalgo (2004), Drucker (2002), Davenport y Prusak (2001), entre otros, que permiten el desenvolvimiento de las teorías. El gestionar incertidumbre permite modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua las actividades y procesos, forjando un entendimiento mayor del riesgo que presenta la implementación de nuevas tecnologías para los negocios, y muchas veces ésta presenta la oportunidad de mejorarla. Ulteriormente, se pudiese afirmar que los gerentes deben entender la incertidumbre como la instancia mediante la cual se pueden generar nuevos conocimientos en las áreas donde exista desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que se pudiese saber.

**Palabras clave:** Incertidumbre, Gerencia, Riesgo.



## RISK MANAGEMENT IN TIMES OF UNCERTAINTY

### ABSTRACT

The universities have been regarded institutions generating and disseminators of new scientific and technological research being the main source of this development, which involves managing the creation, dissemination, transfer and the need to address the uncertainty as driver risk management, however, is understood as a strategy was based on the use of brainstorming that brings the state of ignorance. This theoretical section is specially aimed at professionals from all areas involved in business development and aims to improve efficiency through the systematic management of processes involving knowledge generation. It was also sustained through the principles of Hidalgo (2004), Drucker (2002), Davenport and Prusak (2001), among others which permit the development of theories. Now the managing uncertainty, the ability to model, automate, integrate, monitor and continuously optimize processes and activities by forging a greater understanding of the risks inherent in the implementation of new technologies for business and many times this presents the opportunity for improvement. Thereafter one could say that managers should understand the uncertainty as the instance through which to generate new knowledge in areas where there is disagreement on what we know or what you could know.

**Key words:** Uncertainty, Management, Risk.

### 1. ASPECTOS GENERALES

La incertidumbre es el nivel de desconocimiento de una situación futura, ésta puede derivarse de una falta de información o incluso porque exista desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que podría saberse. La incertidumbre puede ser representada por medidas cuantitativas; ejemplo de esto es un rango de valores calculados según distintos modelos o por afirmaciones cualitativas, esto se refleja en el juicio de un grupo de expertos.

Ahora bien, Tripier (2007) expresa que la incertidumbre es lo opuesto a certeza; cuando hay una, no está la otra; también es duda y perplejidad. Significa que la información con que se cuenta, lleva a la duda sobre lo que ocurre o puede ocurrir. El concepto está asociado a confusión y a desconfianza.

En otras palabras, es una situación en la cual el individuo no consigue una solución ni una razón de ser de lo estudiado o a estudiar, de lo hecho o por hacer, es algo que genera indecisión, así como dilema sobre lo que se quiere realizar.

No obstante, en la actualidad, en un mundo cada vez más global, con una fuerte competencia, rápidos avances tecnológicos, y clientes cada vez más exigentes, se demanda a las empresas calidad de productos y servicios, así como flexibilidad y mayor capacidad de respuesta.

Por su parte, Barnes (2002) expresa que todo esto se encuentra impulsado por los rápidos cambios políticos, acuerdos comerciales, regionales y mundiales, costo de mano de obra barata en algunos países y cambios en los mercados, a esto hay que sumarle el



peso que actualmente tiene la tecnología en las empresas para impulsar el diseño y desarrollo de estrategias, con el fin de mejorar la relación costo-rendimiento.

Es necesario dejar en claro que las demandas son una respuesta de la efectiva gerencia, específicamente si ésta se encuentra enmarcada en el management de los riesgos.

Por otra parte, Barnes (2002) también señala que en tiempos recientes los teóricos de la dirección estratégica, como Arjona y Marquena, han replanteado el término de competitividad, dándole importancia relevante al recurso humano y al conocimiento como base para el éxito competitivo.

En este contexto, la management (gestión) cumple un papel primordial para la ventaja competitiva de toda institución, entendiéndose según Drucker (2002), como la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua.

De esta manera, Meroño (2004) expresa que en el entorno donde se desenvuelve el management se encuentran dos vertientes necesarias para alcanzar el desarrollo empresarial, éstas son: el capital intelectual, y las tecnologías como base para impulsar con éxito todo el proceso de gestión del conocimiento.

Específicamente a través de las tecnologías de información y comunicación, permitiendo a las empresas obtener, almacenar e intercambiar información y extendiendo la capacidad humana de creación de conocimiento a través de las facilidades de rapidez, extensión de la memoria y comunicación.

En este orden de ideas, la automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos. Asimismo, la administración de los procesos permite asegurar que éstos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos.

Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre ellos para optimizarlos.

Ahora bien, a nivel de las instituciones, ya sean públicas o privadas, siempre se gerencia a través de la incertidumbre, dado que los managers o gerentes deben mirar constantemente hacia atrás, a los productos y procesos del pasado, mientras vigilan el futuro, preparándose para las innovaciones.

Es de gran importancia para las organizaciones contar con ejecutivos con la habilidad de entender y ser sensibles ante las necesidades de diferentes tipos de negocios. Para ello, deben poseer los atributos necesarios para gerenciar bajo incertidumbre y así lograr reducir la probabilidad e impacto de ocurrencia de los riesgos. Además, deben ser lo



suficientemente emprendedores, con pensamiento libre, para mantener la objetividad requerida para afrontar los riesgos en cualquier momento.

Claro está, la situación antes esbozada, quizás no parece ser atendida por investigadores o gurús de la alta gerencia en riesgos, específicamente tecnológicos o de los negocios, y mucho menos por los facilitadores de las prestigiosas universidades latinoamericanas; a fin de canalizar o solventar esa debilidad que como académicos en la gerencia de proyectos buscan obtener nuevos conocimientos sobre la gerencia del riesgo. En vista de lo planteado, este apartado permite analizar la importancia de gerencia del riesgo tecnológico en épocas de incertidumbre.

## 2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es necesario comenzar la indagación con este punto, ya que la gestión del conocimiento es la base de todos los procesos gerenciales, pues permite negociar y manejar la información adquirida, y que debe ser desarrollada a través de métodos como: la socialización, internacionalización y exteriorización de los nuevos conocimientos; esto después de haber sido analizados.

Ahora bien, es ineludible el profundo cambio económico y social al cual el sujeto es sometido, y que se evidencia por la transición de la sociedad industrial, cuyo principal factor es la transformación de las materias primas en productos manufacturados, hacia una sociedad cuya característica principal y activo máspreciado es la información y a la tecnología; las cuales permiten gestionar el conocimiento.

Dentro de este marco de ideas, es preciso ser conscientes de que el activo fundamental para la sociedad es el saber, el que no puede comercializarse como un tangible, pero si gestionarse. Siguiendo esta premisa se podrían realizar acciones para crearlo, conservarlo, aumentarlo y difundirlo, con las generalizaciones anteriormente mencionadas.

Para ello, Pavez (2000) expresa que la gestión del conocimiento debe ser entendida como “la instancia de gestión mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización” (p.78).

Es importante destacar que esta definición se ajusta a los requerimientos de la investigación, por cuanto considera la gestión del conocimiento como una parte de la gestión organizacional de una empresa, y permite mantener un análisis de los riesgos que se presentan en la sociedad que se desenvuelve dentro de los procesos de incertidumbre.

Los objetivos que dan base a la gestión del conocimiento son: formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; implantar estrategias orientadas al conocimiento; promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento; monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento; reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y el



desarrollo de soluciones a los problemas; así como reducir los costos asociados a la repetición de errores.

A su vez, Udaondo (2000) afirma que la gestión del conocimiento se puede definir como “el esfuerzo de una organización por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados”. La forma de estructurar las iniciativas de gestión de conocimiento puede generar una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la administración; aspectos que permiten delinear la investigación.

Al mismo tiempo, el proceso de gestión del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización. En el mismo sentido, el objetivo primordial de la gestión del conocimiento es hacer llegar la información a la gente adecuada al ritmo adecuado, y esto depende de las tecnologías de la información.

Las habilidades humanas que conducen a la creación de conocimiento tienen mucho más que hacer con la construcción de relaciones y comunidad, que con las bases de datos, y las compañías necesitan invertir en formación que enfatice el conocimiento emocional y la interacción social. Invertir sólo en tecnologías de la información no puede hacer que la creación de conocimiento en la compañía ocurra.

Ahora bien, Davenport y Prusak (2001) plantean que el conocimiento dentro de las organizaciones actúa como si dentro de un mercado se tratase. Introducen el término mercado del conocimiento. Este concepto en el análisis de los dos autores se refiere siempre al mercado del conocimiento dentro de una organización.

Sin embargo, en la era de la información, las organizaciones que trabajan en red, y actúan en la sociedad red, no pueden concebir el mercado del conocimiento sólo como un mercado interno. En este sentido, el conocimiento, es un intangible que se intercambia entre diferentes mercados, o puede intercambiarse en un mercado global.

En resumen, el conocimiento existente en la organización se pudiese entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrolla cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo.

Entre sus acciones es de considerar la gerencia del riesgo tecnológico, sin dejar a un lado que en toda empresa existe incertidumbre que hace que se desarrollen tareas con indecisión, pero no con firmeza. En las organizaciones se ejecutan y se realizan las acciones aunque existe la necesidad de indagar sobre los temas que generan conocimientos nuevos.

### 3. LA ERA DEL RIESGO

El riesgo representa el esquema perceptual y cognitivo de acuerdo con el cual la sociedad se moviliza cuando se enfrenta a la apertura, a incertidumbres y a obstrucciones



del futuro autocreado, y ya no definido por la religión, la tradición o la fuerza superior de la naturaleza, pero que ha perdido su fe en los poderes redentores de la utopía.

Por otra parte, existe una fuerte relación entre la modernidad y el riesgo, aún más el global y la segunda modernidad. Ahora bien, una primera forma de modernidad (sociedad industrial del estado nación), donde la sociedad exigía que las contingencias fueran calculables y estuvieran sujetas a una gestión, y una segunda forma de modernidad (la sociedad postindustrial, postnacional), en la que hay peligros que tienen una tendencia inherente a descontrolarse.

En otro sentido, Curbet (2002) expresa que el riesgo es la posibilidad, mayor cada día, de que se produzcan daños que afecten a buena parte de la humanidad. Se trata de daños que pueden ser catástrofes repentinas (por ejemplo, el accidente de Chernóbil o las nuevas formas de terrorismo), o catástrofes larvadas (la destrucción de la capa de ozono, pero también la hambruna, las epidemias y la guerra).

Están asociadas a la universalización de la tecnología, pero también de la economía, la cultura y la información, así como a sus consecuencias por la abolición de barreras nacionales, de clases sociales o generacionales.

Ante toda decisión a tomar se deben examinar los objetivos y riesgos potenciales que se pueden presentar. La resolución de los problemas y la administración del cambio requieren que se asuman riesgos. Los gerentes pueden promover la resolución creativa de los problemas por parte del equipo, alentando la experimentación, el aprendizaje y la contribución de nuevas ideas.

Por otra parte, en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables, y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación.

En la búsqueda de cambios organizacionales es fundamental tratar de enfrentar los riesgos que se presentan, sin restarle la importancia que tienen, y buscando maximizar la seguridad, debido a que esto evita darle enfoques tan importantes para el logro de las metas.

Por tanto, asumir una actitud buscando los mejores resultados, pero asumiendo riesgos, o por el contrario, optando por la facilidad de alternativas que no sean más prometedoras, pero que den la seguridad de lograr un fin.

Señalan Donnelly, Gibson e Ivancevich (2003) que los riesgos se presentan cuando el responsable de tomar la decisión y usar métodos probabilísticos para evaluar las alternativas posee la información; lo que significa que se puede saber la probabilidad asociada a la decisión tomada.

Normalmente, para las condiciones de riesgo, la información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.



En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado.

La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, puede ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

En otro sentido, está desarrollado dentro de la comunidad y sociedad, es por ello que para Beck (2000) la sociedad del riesgo reconstruye un suceso tecno-social a partir de su (in) materialidad. Cuando los riesgos son considerados como reales, las instituciones comerciales, políticas, científicas, y la vida cotidiana entran en crisis.

En otras palabras, cuando se trata de la sociedad de riesgo, se quiere decir la importancia y relación que tiene el desarrollo social con los avances tecnológicos y cómo se incluyen en el mundo diario del individuo, tomando en cuenta los riesgos que trae la adaptación de las tecnologías dentro de las organizaciones.

Ahora bien, la sociedad del riesgo es la síntesis sociológica de un momento histórico en el período moderno en el cual éste pierde sus componentes centrales, provocando una serie de debates, reformulaciones y nuevas estrategias de dominación.

Se trataría de una sociedad posindustrial en el sentido en que las matrices básicas de la modernidad, y su misma correlación de fuerzas, han cambiado sustancialmente. El primer teórico que habló de este cambio fue Beck (1986), quien expuso una serie de cambios que no estaban siendo advertidos por las ciencias sociales y que afectaban notablemente a las nuevas generaciones.

Esta teoría tomó un hito simbólico que se usó para extenderse a otra serie de transformaciones. Se trataba del desastre de Chernobyl, el cual habría mostrado simbólicamente el límite de la modernidad.

Posteriormente se anotaría otra fecha, como la caída del muro del Berlín, desde la cual no sólo se podría hablar de posmodernidad sino también de un escenario en el cual se aproximaban transformaciones aún más radicales que podrían potencialmente hacer desaparecer, desde la misma civilización, hasta el suspenso de la raza humana. Algunos de estos cambios recientes, que aún están en fase de desarrollo, son los siguientes: Revolución microelectrónica, femenina, ecológica y sociopolítica.

Por su parte, la sociedad de riesgo para Beck y Gernsheim (2008), es el trabajo flexible y capital liberado, así como la pauperización de la condición de vida de las clases subordinadas. Esta sociedad tiene una complejización de la lucha de clases y pérdida de conquistas sociales por parte las clases subordinadas.

De la misma forma, la sociedad del riesgo se puede entender entonces como la fase de desarrollo de la sociedad moderna, donde los riesgos sociales, políticos, económicos e



industriales, tienden cada vez más a escapar a las instituciones de control y protección de la sociedad industrial.

En resumen, la sociedad de riesgos es entendida como aquellas amenazas que se presentan en una organización ya sean sociales, culturales y tecnológicos que permiten el cambio. Toda sociedad que se encuentre frente a cambios sienten incertidumbre y por lógica el riesgo es cada vez mayor.

#### 4. GESTIÓN DEL RIESGO

En las organizaciones la gerencia de riesgos debe estar dirigida por profesionales internos que faciliten la objetivación del riesgo y sean eficientes en la financiación del mismo. Las decisiones en materia de gerencia de riesgos y seguros no se deben tomar nunca o estar basadas en el corto plazo; eso simplemente es improvisar. Es necesario tener en claro que hay que enmarcarlas en la estrategia de la organización y desarrollar mecanismos de financiación operativos eficientes.

Ahora bien, para Nava (2007) el nivel de retención de una organización debe ligarse a su capacidad financiera, que, lógicamente, dice el grado de asunción de pérdidas, sin que llegue a afectar a la cuenta de resultados o al límite que se puedan alcanzar.

Como regla general, se deben asumir, como mínimo, las consecuencias derivadas de procesos de alta frecuencia y baja intensidad; ésta es la teoría. Lo que significa que se deben trasladar al asegurador las pérdidas de gran cuantía y sin regularidad estadística, aunque siempre hay un espacio de incertidumbre que está dispuesto o puede gestionar en función de la capacidad financiera de la organización y la aversión al riesgo que tenga la organización.

En otro sentido, la gerencia del riesgo tecnológico está referida al management, las situaciones relacionadas a los avances que se generan en la sociedad, específicamente a las tecnologías que se utilizan y dan cabida al crecimiento de la organización.

Al respecto, Drucker (2002) expresa que el management se refiere al hombre. Su misión es hacer a la gente capaz de eficacia conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes. En esto consiste toda la organización y es la razón de que el management constituya el factor crítico y determinante.

Está comprometido con la integración de las personas en un proyecto, se encuentra profundamente inserto en la cultura. De la misma forma, uno de los retos básicos a los que deben enfrentarse los managers de un país en vía de desarrollo es encontrar e identificar aquellos elementos de su propia tradición, historia y cultura, que puedan utilizarse como bloques para construir el management.

En el mismo sentido, el management de negocios debe siempre, en cada decisión y en cada acción, priorizar el rendimiento económico, sólo así puede justificar su existencia y su autoridad, a través de los resultados económicos que produce. El management de un negocio puede fracasar sino logra producir resultados económicos, así como proveer



servicios y bienes deseados por el consumidor al precio que él mismo esté dispuesto a alcanzar.

Asimismo, el management debe hacer que el trabajo sea productivo, además de que el trabajador se realice como tal, obteniendo conocimientos sobre el ámbito laboral. Hay que tomar en cuenta que la empresa tiene recursos auténticos y estos son los hombres, los cuales funcionan como recursos indispensables para el manejo del conocimiento.

Ahora bien, en el management debe considerarse el riesgo que la organización tiene, es decir, normalmente después de un cambio siempre existe incertidumbre, miedo hasta el punto de tener inseguridad en las decisiones que se deben tomar. Por su parte, los gerentes deben mantener liderazgo para esas decisiones cruciales, sobre todo en aquellas donde la tecnología se encuentre inmersa. Todas las actuaciones relacionadas con la tecnología de una organización deben planificarse a lo largo del tiempo.

En consecuencia, en momentos cruciales toman la forma de un plan tecnológico, lo que implica la identificación y secuenciamiento de las actividades, la asignación de recursos humanos, el empleo de recursos materiales, las necesarias asignaciones económicas y los métodos de control de progreso de las actividades.

Para Duncan (1996), la planificación se realiza suponiendo que todo va a suceder de acuerdo con lo que se ha pensado y valorado. No obstante, durante la puesta en marcha de cualquier actuación relacionada con la tecnología, pueden surgir acontecimientos indeseables en la planificación inicial de actividades.

Asimismo, el riesgo no es sólo el hecho de que se materialice una pérdida, sino que no se alcancen las expectativas. El Riesgo puede materializarse cuando no hay adecuados planes de gerencia, contingencia, monitoreo del rendimiento tecnológico relacionado a proyectos, productos o servicios.

También cuando las organizaciones invierten tarde y, en algunas ocasiones, sin probar adecuadamente las tecnologías. La principal actividad que debe desarrollarse en la organización cuando se están desarrollando los planes estratégicos es lograr que todas las iniciativas de la gestión de riesgo se encuentren alineadas con los objetivos del negocio.

De igual forma, Hidalgo (2004) expresa que el riesgo tecnológico debe incorporarse a las funciones del día a día de la organización a través de indicadores. Los indicadores deben medir el rendimiento de las tecnologías en proceso de implementación o en producción. Los gerentes, como dueños de los procesos, deben estar integrados en las fases donde se esté incorporando la tecnología.

De acuerdo con esta definición, un riesgo tecnológico se conceptúa como la posibilidad de que existan consecuencias indeseables o inconvenientes de un acontecimiento relacionado con el acceso o uso de la tecnología, y cuya aparición no se puede determinar a priori.



En el mismo sentido, los riesgos enfrentan procesos por los que los factores se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades. Asimismo, una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado. Ahora bien, en el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.

Finalmente, en el proceso de toma de decisiones relativo a la tecnología, y ante un problema relativo a la aparición de un riesgo previamente identificado, el gestor considera la situación actual de la organización para, teniendo en cuenta su experiencia en el tratamiento de situaciones parecidas, seleccionar una posible alternativa entre las previamente analizadas y predefinidas.

La selección de la alternativa más adecuada no siempre es sencilla de determinar, puesto que ello depende de múltiples factores contradictorios que se deben priorizar en función de la maximización de algunos parámetros. No todos los riesgos tienen la misma importancia. De entre todos los factores que permitirían caracterizar un riesgo, dos de ellos, el impacto y la probabilidad de ocurrencia, son los que tienen mayor importancia para el gestor.

Debido a ello, la gestión de riesgos debe comenzar con la situación relativa de todos los riesgos identificados en un mapa bidimensional de impactos y probabilidades. Sobre este mapa se pueden tomar decisiones relativas a los riesgos en los que se debe prestar mayor atención.

En otro orden de ideas, la administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso interactivo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso, de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades, como evitar o mitigar pérdidas.

Ahora bien, el ejecutivo de la organización debe definir y documentar su política para administración de riesgos, incluyendo objetivos y su compromiso con la administración de riesgos. La política de administración de riesgos debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio.

La gerencia asegura que esta política sea comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización. Ahora bien, la organización debe identificar los requerimientos de recursos y proveer los más adecuados, incluyendo la asignación de personal entrenado para las actividades de administración, desempeño del trabajo, y verificación incluyendo la revisión interna.



Por otra parte, para Hidalgo (2004) la administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración. La administración de riesgos es un proceso multifacético, apropiado, que es a menudo realizado mejor por un equipo multidisciplinario.

Es un proceso interactivo de mejora continua. Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El contexto incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (percepciones públicas / imagen), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización. Identificar a los interesados internos y externos, y considerar sus objetivos, tomar en cuenta sus percepciones, y establecer políticas de comunicación con estas partes.

Asimismo, los objetivos de análisis son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir ellas.

Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. Se analiza el riesgo combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes. Se puede realizar un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto.

De ser posible, los riesgos excluidos deben listarse para demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo. Finalmente, la identificación de fuentes de riesgo y áreas de impacto proveen una estructura para identificación y análisis de riesgos.

A raíz de la gran cantidad potencial de fuentes e impactos, desarrollar una lista genérica focaliza las actividades de identificación de riesgos y contribuye a una administración más efectiva. Las fuentes de riesgo y áreas de impacto genéricas son seleccionadas de acuerdo a su relevancia para la actividad bajo estudio. Los componentes de cada categoría genérica pueden formar la base para un estudio completo de riesgos.

## **5. LA INCERTIDUMBRE COMO BASE DEL RIESGO**

La incertidumbre está representada por la ambigüedad para producir lo que puede ocurrir. La incertidumbre hace muy difícil planificar con precisión un cambio, pues resulta perfectamente posible que el futuro no tenga nada que ver con las suposiciones hechas para diseñar la nueva situación a la cual se desea llevar a la empresa.

En la toma de decisiones la incertidumbre no debe prevalecer, debido a que da oportunidad a las personas a sentir que esa ambigüedad no les permite lograr los cambios pertinentes, sintiéndose incapaces de predecir lo que podría suceder. El gerente debe ponderar alternativas que impliquen sucesos futuros difíciles de prever. Las decisiones están en una línea que va desde la certeza hasta la turbulencia.

Para Stoner, Freeman y Gilbert, (2004), en las condiciones de incertidumbre se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados; originado posiblemente porque el gerente



enfrenta condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, o bien porque no tenga acceso a informaciones claves.

Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce cómo puede variar la interacción de las variables del problema. Se pueden plantear diferentes alternativas de solución, pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados del comportamiento humano en una condición futura.

De la misma forma, los gerentes enfrentan situaciones de incertidumbre. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como la psicología de esta persona. El gerente optimista prefiere la opción de maximizar el máximo de los resultados, el pesimista prefiere minimizarlos.

Para Slocum y Hellriegel (2001), la incertidumbre cambia el parámetro de normal a alto, según los componentes afectados, ya que un gerente está capacitado para gerenciar bajo incertidumbre y lo debe estar cada vez más, pues el ambiente global competitivo lo obliga a que sea su compañera de trabajo.

De hecho, el motor de la diferenciación competitiva pasa por el manejo de la incertidumbre, tanto la recibida del entorno, como la inducida al entorno. Puede convertirse en un dinamizador desde el punto de vista de buscar alternativas y ver situaciones en forma novedosa.

Cuando los grados de incertidumbre son altos y las situaciones de excepción son frecuentes, la acción de la gerencia tiende a apartarse de los parámetros de normalidad, pues las herramientas y técnicas gerenciales usuales ya no ofrecen respuestas adecuadas y se puede perder el control. Entonces la incertidumbre deja de ser un estímulo y se convierte en un problema; afectando el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, en todo proceso de toma de decisiones debe haber sentido común e intuición; en el caso de alta incertidumbre es conveniente aplicarlas, pero no evaluando situaciones que están a la vista, sino evaluando información de inteligencia; o sea filtrada para despojarla de los mensajes y contramensajes propios de la situación.

Tal vez en situaciones de alta incertidumbre no sea aconsejable tomar decisiones de largo plazo, especialmente en lo relativo a inversiones. No obstante, si se decidiera a hacerlo, el riesgo estaría acotado dentro de los límites del escenario.

Para enfrentar la incertidumbre hay que segmentarla en fuentes internas y externas; factores internos y externos de una empresa; que son aquellos correspondientes al ámbito local, nacional, regional y global; tendría que ver con el alcance de los negocios de la empresa en cuestión: local, nacional, regional o global.

Para Certo (2001), la incertidumbre es una generadora de matrices de opinión como respuesta natural a la confusión; es una reacción protectora de la gente, quien se crea expectativas que pudieran convertirse en factores de predicción.



## 6. CONSIDERACIONES FINALES

En este caso la incertidumbre fue entendida como la instancia mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar la gestión, y no sólo la parte crítica del significado de la palabra, dado que ésta misma involucra la creación de nuevos conocimientos en la áreas donde se deriva la falta de información, o incluso en la que existía desacuerdo sobre lo que se sabía o lo que podría saberse.

Ahora bien, la incertidumbre es impulsora de la gestión para obtener resultados, en principio parece incongruente pronosticar lo omitido o gestionar lo que en principio no existe, de esta forma la paradoja está presente en la forma cómo tomamos decisiones, desde la más significativa, hasta la menos relevante; todas tienen un impacto que posibilita el desarrollo.

Es necesario señalar que para que exista éxito dentro de las organizaciones es mejor crear incertidumbre, la cual genere más incertidumbre, y de esta manera ayudar a la gerencia a desarrollar los proyectos que resguarden la tecnología, minimizando así los riesgos que se ocasionan dentro de cualquier organización. Por su parte, los riesgos tecnológicos suelen representar una amenaza o una oportunidad para el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, la gerencia contempla un proceso sistemático de identificar, analizar y responder los riesgos que se presenten en el desarrollo tecnológico de un proyecto, con el fin de mitigar al máximo posibles amenazas y propender por la aparición de las oportunidades, utilizando la incertidumbre como base fundamental del desarrollo de dichas oportunidades.

Ahora, por su parte, los riesgos pueden materializarse cuando no hay adecuados planes de gerencia, contingencia o monitoreo del rendimiento tecnológico relacionado a proyectos, productos o servicios. También cuando las organizaciones invierten tarde y, en algunas ocasiones, sin probar adecuadamente las tecnologías.

En vista de lo planteado, con este apartado se analizó la importancia que tiene la gerencia del riesgo en épocas de incertidumbre, concluyendo que actualmente las organizaciones juegan un papel muy importante, ya que existen cambios que hacen que el gerente maneje las tecnologías.

Tomando en cuenta que el tema ya no es si los peligros de la era son mayores o menores que los del pasado, sino que los peligros son habitualmente imputados a acciones y a decisiones humanas, y, por consiguiente, se convierten en riesgos. Esos riesgos en la sociedad actual son llevados por la incertidumbre y el miedo a los cambios que se realizan en las organizaciones.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barnes, H. (2002). **Crisis ecológica y sociedad**. Editorial Germania. España.
- Beck, U. (2000). **Retorno a la Teoría de la Sociedad del Riesgo**. Institut fur Soziologie. Ludwig Maximilians Universitat (Munchen). Boletín de la A.G.E. Nº 30. (pp. 9-30). Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1122543>. (Consulta 2010, febrero 09).
- Beck, U. (1986). **La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad**, Paidós. España.
- Beck, U y Gernsheim, E. (2008). **Generación global**. Ediciones Paidós Ibérica. España.
- Certo, K. (2001). **La Gestión en la Incertidumbre**. Harvard Business Review. Editores DEUSTO C.A. España.
- Curbet, J. (2002, Mayo). **La Era del Riesgo. ¿Eliminar el Riesgo o Gestionar el Desastre?** Revista Gobernabilidad y Seguridad Sostenible. Documento en línea. Disponible en: <http://www.proteccioncivil-andalucia.org/biblioteca/teoriariesgos/jcurbet-eliminarriesgosgestionardeasatre.pdf> . (consulta 2010, Febrero 09).
- Davenport, T y Prusak, L. (2001). **Conocimiento de Trabajo. Cómo gestionar las organizaciones lo que saben**. Harvard business prensa. Prentice Hall. Argentina.
- Donnelly, J; Gibson, D y Ivancevich, K. (2003). **Modernización Reflexiva**. Alianza Edit. España.
- Drucker, P. (2002). **Escritos Fundamentales: El Management**. Tomo 2. Editorial Sudamericana. Argentina.
- Duncan, W.R. (1996). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Project Risk Management. PMI Standards Committee. Project Management Institute. USA.
- Hidalgo, M. (2004). **Gestión de los Riesgos Tecnológicos**. McGraw-Hill. México.
- Meroño, E. (2004). **¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización**. Ediciones Paidós Ibérica. España.
- Nava, J. (2007, 24 de Mayo). **Gerencia de Riesgos y Seguros**. Especialista en Gerencia de Riesgo. Revista Gerencia de Riesgos y Seguro. Fundación MAPFRE., (p. 23). Documento en línea. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1871>. (Consulta 2010, Febrero 10).
- Pavez, M. (2000). **Estudio de las Organizaciones**. 3ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Slocum, J y Hellriegel, D. (2001). **Comportamiento Organizacional. Conceptos Problemas y Prácticas**. McGraw-Hill. México.



Stoner, J; Freeman, R y Gilbert, D. (2004). **Los Elementos de la Administración**. Sta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Tripier, R. (2007). **Libertad o capitalismo: conversaciones con Johannes Willms**. Ediciones Paidós Ibérica. España.

Udaondo, H. (2000). **La Europa cosmopolita: sociedad y política en la segunda modernidad**. Ediciones Paidós Ibérica. Argentina.