

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.



**PATRICIO EDUARDO BASTIAN DUARTE**

PhD in Business Administration por la Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, Bélgica. Máster of Science in Business Administration por la Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, Bélgica. Magíster en Administración de Empresas MBA por la Universidad Bolivariana, Chile. Especialización en Gestión Energética por la United Nations University – Universidad de los Andes, Japón – Colombia. Ingeniero Comercial por la Universidad de Tarapacá, Chile. Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas por la Universidad de Tarapacá, Chile. Especialización en Gestión Energética en la Universidad de Naciones Unidas – Universidad de los Andes, Chile.. Actualmente es Director de Aseguramiento de la Calidad del Instituto Profesional Valle Central, Chile. Docente en las cátedras de Gestión de Empresas en la Universidad del Bío Bío, Chile.



**ROBERTO A. CAMPOS P.**

PhD en Administración por la Universidad de Ciencia y Administración, Escuela de Gestión Europea, Bélgica. Magíster en Gestión Educacional por la UME, Chile. Máster of Science en Marketing por la Universidad USBELT, Bélgica. Diplomado en Comunicación Estratégica por la Universidad Alberto Hurtado, Chile. Diplomado en Planificación Estratégica por la Universidad Santiago de Chile. Valué for Money por la National Audit Office, UK. Diplomado en Estrategias de Comunicación Corporativa por la Universidad Santo Tomás. Ingeniero en Administración por la Universidad de los Lagos, Chile. Comunicador Social por el INACAP. Actualmente desempeña la vicepresidencia de Control Interno y trabaja en Mitsui Auto Finance Chile.

### El Análisis Situacional y el Perfil de Riesgos en Organizaciones del Siglo XXI. Una propuesta para Diagnosticar en Tiempos Turbulentos. (Entregado 19/05/2014 – Revisado 06/06/2014)

**Instituto Profesional Valle Central (IPVC), Chile  
Universidad del Bío Bío (UBB), Chile**

**Universidad de Chile (ICEI)**

#### Resumen

*La nueva era está cambiando la forma en que las empresas deben competir y planificar en pos de adaptarse al cambiante entorno y permanecer en el tiempo en lo posible en forma exitosa. Esto se debe a que la planificación de largo plazo parece ya no ser la panacea y la proyección de situaciones futuras cada vez es más incierta, dado los múltiples factores que pueden influir en una situación en el tiempo. Por ello para decidir hoy el sendero que recorrerá la empresa se debe contar con la mayor información posible, y la ayuda y compromiso de todos los integrantes de la organización, por lo antedicho. El trabajo que se presenta a continuación aborda la temática de la administración que requiere la empresa hoy, pero enfocando la mirada en el proceso de planificación y análisis y sondeando la aplicación de técnicas propias de la auditoría y las finanzas, como es el caso del análisis de riesgo en un ambiente sistémico. De esta forma esta investigación trata de dilucidar; (en forma documen-*

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

*tal y con aportes de los autores), si el “modelo de riesgos” puede utilizarse en procesos de diagnóstico en la empresa y la gestión, y al mismo tiempo servir como herramienta de participación e interacción de los componentes humanos en los procesos de diagnóstico, planificación, control y buen gobierno corporativo, en el entendido que toda decisión involucra riesgos y probabilidades de ocurrencia y que la planificación y administración de empresas implica el determinar los riesgos, ponderarlos y decidir sobre ellos; y lograr que cada uno de sus integrantes contribuya en pro de los objetivos y metas acordadas.*

**Palabras Claves:** *Gestión, Administración, Riesgo y Sistema.*

### Abstract

*The new era is changing the way in which companies must compete and plan towards adapting to the changing environment and stay on time if possible successfully. This is because long-term planning seems not to be the panacea and the projection of future situations is increasingly uncertain, given the many factors that can influence a situation in time. Therefore to decide today the path that the company will travel, the company should have as much information as possible, and the support and commitment of all members of the organization, from the above. The work presented here addresses the issue of administration requiring the company today, but focusing his gaze on the planning process and probing analysis and application of own audit and finance techniques, such as risk analysis at a systemic environment. In this way this research tries to elucidate (in documentary form and with input from the authors), if the “risk model” can be used in diagnostic procedures in the company and management, and also serve as a tool for participation and interaction of the human components in the process of assessment, planning, control and corporate governance, with the understanding that every decision involves risks and probabilities of occurrence and that planning and business management involves determining the risks, weigh them and decide on them; and ensure that each of its members contribute towards the agreed objectives and goals.*

**Keywords:** *Management, Administration, Risk, and System.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La nueva era está cambiando la forma en que las empresas deben competir y que instrumentos deben utilizar para efectuar su planificación y respectiva determinación de riesgos y amenazas, esto se debe a que la forma tradicional de ventaja competitiva ha erosionado. Y el tradicional análisis o diagnósticos -incluido FODA-, parecen necesitar una actualización que logre determinar escenarios de riesgos y sus probabilidades, para la empresa, dado que cada vez que se toma una decisión se está corriendo un riesgo. Por ende administrar en cierta medida es ponderar y asumir los riesgos, razón gracias a la cual se toman decisiones y se establecen -a partir de esta análisis- los escenarios de los cuales se debe hacer cargo la administración.

La base para tomar decisiones es la información, la que se obtiene a través de procesos y evaluaciones que por lo general reciben el nombre de diagnósticos o análisis de la situación, determinando que factores inciden o influyen en un resultado “X”. Lamentablemente dado el desarrollo de las comunicaciones y la llamada modernización y postmodernidad, en el

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

mundo se han acelerado los procesos de cambios, por lo cual se hace complejo lograr visualizar la empresa a 10 años y contar con la certeza de ocurrencia de un suceso y por ello surge la necesidad de explorar la forma más eficiente, más segura o con menos riesgos de tomar decisiones en las empresa. Como lo señala Giddens (2000), parece que el mundo y toda la realidad de lo que conocemos esta desbocado, ha perdido el control. Lo anterior desde la mirada sistémica se explicita en ejemplos básicos: un perno que falle en una gran estructura puede producir un caos, en este sentido y ampliando la ejemplificación: un producto mal rotulado, un Audi en el que fallen los frenos, un accidente en faena, pueden acarrear un sinnúmero de consecuencias en las empresas desde la pérdida de confianza e imagen, caída en las ventas hasta su desaparición. Por consiguiente, en la actualidad se requiere de una nueva forma de analizar la empresa desde la mirada de todos sus integrantes y en lo posible con las opiniones y anuencia de sus públicos externos. Aquellas épocas pretéritas de causa y efecto perfectamente identificables en una relación lineal parecen haber perdido validez, esas visiones parceladas, cupulares sobre las cuales se tomaban decisiones de infinita proyección gracias al resultado elevado a “n” no da certeza de ocurrencia.

Para planificar hoy se requiere de elementos cuantitativos y cualitativos, de aprovechar los conocimientos del sistema de la forma más eficiente para lograr sinergia y neguentropía. Se requiere sin duda ver la empresa como un sistema, con todo lo que esto implica, por tanto las contribuciones de: Von Bertalanffy, Varela, Maturana, Luhmann o Johansen -por nombrar algunos-, no hacen más que ratificar que el mundo cambió no en su forma sino en sus paradigmas en la administración, organización y gestión de empresas, asumiendo el contexto de mutación acelerada con la irrupción de las comunicaciones y la era digital, en donde la estética y la imaginación irrumpen con fuerza en la gestión, donde el saber es clave para el futuro y principio de éxito. Dónde los desafíos para las organizaciones son la optimización de todos sus procesos desde su inicio la planificación y análisis situacional.

Adquiere importancia entonces, que la empresa vincule de mejor forma sus procesos para lograr mayor eficacia y eficiencia, en donde: análisis situacional y diagnóstico o la información para planificar son un activo importante, donde se debe procurar contar con el mayor número de visiones y opiniones de todos los niveles y disciplinas organizacionales, que logre que cada individuo presente su visión y opinión referido al futuro organizacional y se involucre tanto en diagnóstico como en acciones futuras, determinando los posibles escenarios de riesgo que podrían afectar a la empresa y el logro de sus objetivos. Por ello surge la necesidad de identificar, ponderar riesgos, probabilidades e impactos por parte de la organización, siendo factor clave de anticipación y probabilidad de éxito.

Por las razones antes expuestas es que este trabajo incursiona en la gestión, desde la perspectiva sistémica para en razón al estudio bibliográfico y documental visualizar la aplicabilidad del modelo de riesgos cómo herramienta de análisis situacional en las empresas del siglo XXI y determinar si el modelo planteado, puede constituirse en una herramienta utilizable en diagnósticos y análisis organizacionales, y tratando de dar respuesta a las interrogantes:

- a) ¿Puede el modelo de riesgos ser utilizado como herramienta de diagnóstico?
- b) ¿El modelo de probabilidad de riesgo puede complementar el FODA?
- c) ¿El modelo puede ser una herramienta de participación organizacional?

## **EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.**

Por consiguiente, el trabajo contempla la exploración de la temática recurriendo primero a la observación documental del “estado del arte”, presentado en el marco teórico que contiene tópicos tales como: administración, análisis situacional, sistemas, riesgo y modelo de probabilidad de riesgo. Para luego presentar un posible modelo de aplicación, con sus respectivos aportes y deficiencias, finalizando con las conclusiones.

### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Marco Teórico**

Para lograr dar cuenta de los aspectos de la investigación y dotar de un marco referencial a esta, se debe aunar criterios respecto de ciertas consideraciones dado que la gestión de empresas y de organizaciones, así como el desarrollo del proceso administrativo, debe hacerse cargo de la situación actual, en la cual hay realidades fragmentadas y la relación lineal de la administración hoy es insuficiente, lo que requiere establecer un sinnúmero de influencias y gatilladores que desencadenan eventos o efectos que son de compleja determinación. Sin duda la administración hoy requiere correr riesgos, en este sentido David Hampton (1990, p. 23) señala que: “la Planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla y posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades”. Donde el pensamiento lineal como agrega Hampton, suponía un problema con una causalidad que demandaba una solución individual, seguido de una evaluación simple y con una gran incidencia de contar con una solución que no se modificará. Hoy por hoy es insuficiente. Es así como el pensamiento lineal proyecta la visión de un túnel, presentando solo resultados que son perceptibles, pero lo que vemos no es necesariamente lo que ocurrirá, sino más bien lo que creemos que ocurrirá, sin contar que a veces los análisis situacionales y diagnósticos se hacen a puertas cerradas, no permitiendo la participación de los actores del sistema empresa.

Al respecto A. Toffler (1992, p. 469) plantea que post era industrial, el administrador adquirió la confortable certeza de que sabía y todo fenómeno ocupaba por tanto una única y determinable situación, con la tercera ola se quiebra ese modelo dando paso al de la información y la imaginación, por tanto indica que las organizaciones necesitan que los trabajadores acepten responsabilidades, como engrana un trabajo con otro y que se produzcan los procesos de adaptación lo más rápido posible, por ende las decisiones requieren rapidez, para lo cual se requiere que la organización en su conjunto diagnostique. Es así como empresas exitosas centran su planificación en el análisis y la participación de todo el sistema en sus procesos de diagnóstico, no es que todos se refieran a todo sino más bien que cada trabajador efectúe su análisis de su área de acción, en vista a la situación global que es el funcionamiento del todo. En este sentido, la planificación y el desarrollo de productos es el conjunto de actividades colectivas o sistema que una empresa utiliza para convertir tecnología e ideas en una gama de productos que satisfagan las necesidades del consumidor y alcancen las metas estratégicas de la empresa. Por ende, los cambios y adaptaciones los produce el equipo y sus actividades deberán ser visibles para todo aquel que se vea involucrado o afectado, tal cual lo señala Kennedy (2007, p. 16). Por lo anterior, se recurre a cada conocimiento de los integrantes del sistema (flujo de información y decisiones). Una aplicación la podemos apreciar en el caso de la multinacional Toyota, que en su producción automotriz contempla una serie de actores

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

### ANÁLISIS FODA

	Positivos Para alcanzar Objetivos	Negativos Para alcanzar Objetivos
Origen Interno (Atributos de la empresa)	<b>F</b> Fortalezas	<b>D</b> Debilidades
Origen Externo (Atributos del Ambiente)	<b>O</b> Oportunidades	<b>A</b> Amenazas

Fuente: elaboracion propia.

### Riesgo

Para Carlos Adolfo Guzmán T.<sup>35</sup>, riesgo es la posibilidad de sufrir un daño. Dado el vocablo posibilidad que según indica la RAE<sup>36</sup> (2005) es: actitud, potencia u ocasión para que algo exista o suceda. Del significado se desprende que una posibilidad es una probabilidad que para la RAE es: Cualidad o posibilidad verosímil y fundada de que algo pueda suceder. Por ende un riesgo -algo a lo cual se enfrentan día a día las empresas en cada una de sus decisiones-. No se trata de un hecho cierto, no es un quebranto ya realizado. Se refiere a una situación potencial de daño que puede producirse. Los tipos de daños dependen del tipo de actividad y su contexto da origen a riesgos sistémicos y un contexto económico y financiero que se refiere a la pérdida de valor de alguna variable económica.

Etimológicamente la palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa atreverse o administrar por un sendero peligroso, siendo parte inevitable del proceso de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión.

De la definición anterior se desprende que existen riesgos:

- Cuantificables: amenazas o peligro que pueden ser determinados por un modelo con herramientas cuantitativas, ejemplos: mercado, liquidez, crédito emisor, etc.
- No Cuantificables: los que no son susceptibles a ser medidos por herramientas y modelos, ejemplo: operacional, estratégico, reputacional, etc.

Por lo anterior los riesgos no cuantificables quedan en la esfera de las percepciones, respecto de ellos y por ende en este marco referencial surge la necesidad de aclarar el alcance de cada uno:

- Riesgo operativo: es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por ocurrencia de

<sup>35</sup> Gerente de Análisis de Mercados y Riesgo, Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia.

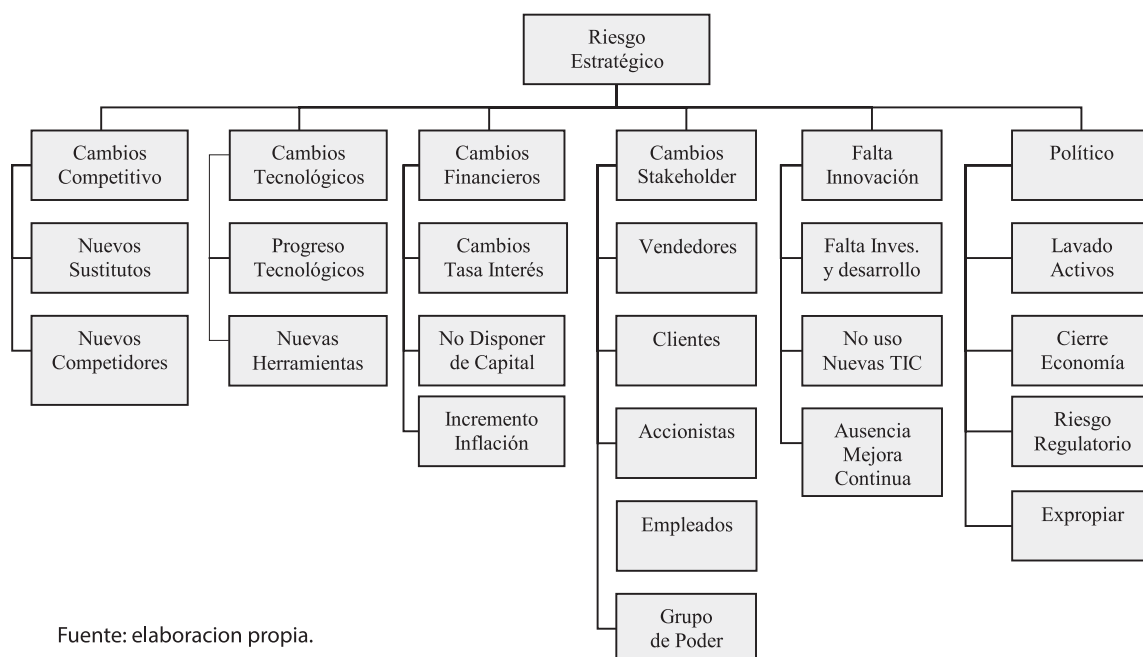
<sup>36</sup> Real Academia Española.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

acontecimientos externos tales como legales y de imagen (reputacional). Este riesgo presenta 7 categorías:

- Fraude interno
- Fraude externo (Comité Basilea)<sup>37</sup>

• **Riesgo estratégico:** es la forma en la que se administra la organización en asuntos globales tales como: misión, cumplimiento de objetivos estratégicos, clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.



Fuente: elaboración propia.

En las líneas anteriores, queda de manifiesto que la administración y sobre todo la planificación, involucra riesgos y por ende una empresa al planificar debe efectuar un análisis de situación que por lo general, se basa en determinar amenazas que son eventuales riesgos, dado que amenaza según la RAE es “anuncio de un mal o peligro”. Y oportunidades -momento propicio para algo- que son parte del análisis FODA, por tanto cada decisión busca disminuir las amenazas u aprovechar o concretar las oportunidades. Y en este sentido Alfonso de Lara (2005, p. 11) señala: La principal función de los ejecutivos es efectuar la planificación en las organizaciones ponderando y asumiendo el riesgo de sus decisiones o los impactos de estas en el futuro, y agrega: “La administración de riesgos es una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones”, de lo cual queda claro que transforma la incertidumbre en oportunidad. Queda en evidencia que el riesgo por su parte está relacionado con la psicología del ser humano, con las matemáticas y las estadísticas y la experiencia adquirida, a través de los años en una situación “X” o en la misma gestión. Siendo la función de administración de riesgos (planificación) en esencia un método racional y sistemático para medir los riesgos y tratar de controlarlos en un entorno que cambia con gran rapidez.

<sup>37</sup> Comité Basilea: Comité de supervisión bancaria a nivel mundial, cuya misión es fortalecer la solidez de los sistemas financieros. Creado en 1975 por los presidentes de los Bancos Centrales del grupo G10 (se refiere al grupo de países que accedieron participar en el Acuerdo General de Préstamos).

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

El riesgo pese a contener peligro es inevitable en los procesos de toma de decisiones en general (Lara, p. 14). Su medición efectiva dado que estamos tratando de visualizar a que nos enfrentaremos en el futuro se logra a través de modelos de probabilidad, en donde los seres humanos deben conocer o responder de manera intuitiva o cuantitativa dichas probabilidades en los contextos actuales de alta incertidumbre. Por ende, el riesgo es una relación entre ocurrencia e impacto, es decir, que tan factible es que algo ocurre y de ocurrir cual sería el impacto de la situación.

### Administración de Riesgos

El objetivo de la administración de riesgos se expresa en dos sentidos:

- Asegurarse de que una institución no sufra pérdidas económicas
- Mejorar el desempeño de la organización tomando en cuenta el riesgo.

Lo cual implica: identificación, cuantificación, y mitigación de los riesgos.



Para lograr una efectiva identificación de riesgos es necesario considerar las diferentes naturalezas.

Pero que ocurre con los riesgos no cuantificables que han sido abordados con anterioridad (operacional, estratégico y reputacional) muy propios de la administración, planificación y gestión de empresas, sin duda quedan al arbitrio de la percepción de quienes tengan la función o rol de planificar y decidir. Y sin duda las percepciones son propias y por ende subjetivas, al respecto la profesora Douglas (1996) señala: “La percepción del riesgo está determinada por la formación experiencias y actitudes de cada persona por lo cual el objetivizar es relativo” y al respecto Campbell (1997) indica que la percepción del riesgo es la relación de:

$$R = P \times D \quad \text{donde,} \\ P = \text{Probabilidad y } D = \text{Daño.}$$

No cabe duda que se ha iniciado un breve recorrido por la gestión de planificación y riesgo que no es propia de la administración, sino más bien propia de la Auditoría y de reciente desarrollo con la regulaciones a gobiernos corporativos y dictación de leyes internacionales como es el caso de SOX<sup>38</sup>, que surge con la necesidad de monitorear a las empresas para

<sup>38</sup> La Ley Sarbanes Oxley, cuyo título oficial en inglés es Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (30 de julio de 2002), es una ley de Estados Unidos también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista. También es llamada SOx, SarbOx o SOA.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

evitar fraudes y riesgos, dictadas con posterioridad a la ocurrencia del caso ENRON<sup>39</sup>, que dio origen a acciones de control interno al interior de las compañías con la finalidad de disminuir riesgos, lo que involucra:

- 1.- Ambiente de control
- 2.- Evaluación de riesgos: identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos. La administración debe determinar su magnitud, determinar su probabilidad y sus posibles consecuencias
- 3.- Actividades de control
- 4.- Información y comunicación
- 5.- Monitoreo

Esta normativa (SOX) obliga a todas las empresas que negocien con EE.UU. a desarrollar estos sistemas de control de riesgos y para las empresas el proceso de decisión y planificación busca reducir los riesgos, sobre todos los riesgos expresados por Baucell y Rata (2003), que señalan que los directivos se equivocan por restricciones de: tiempo, recursos, emociones y capacidad para procesar y contar con información disponible. Limitándose a una visión personal.

Respecto de los riesgos en gestión, son múltiples las relaciones y múltiples las opciones para considerar eventos inciertos que pueden ocurrir en una situación, que para Bonini, Hauman y Bierman (2000, p. 289-295) se explica en que: “Existe mucha incertidumbre y detectar riesgos es difícil desarrollar un perfil de riesgo es un paso importante en la determinación y evaluación de decisiones”.

Surge la necesidad ineludible al momento de decidir y planificar, de ver a la organización como un sistema dado la celeridad de los cambios y la rapidez con la cual se deben tomar decisiones, en lo que se denomina la gran aldea y como indica Toffler (1998) vivimos en un “planeta revolucionario”, con un cambio desenfrenado en todas las instituciones de la sociedad<sup>40</sup>. Donde el saber para decidir o el diagnosticar para ponderar o el identificar riesgos para lograr gestionarlos es vital. El saber es el recurso más importante para las organizaciones, refuerza Drucker (1993, p. 23) al señalar: “Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la mano de obra... ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo”. Las empresas serán “puras actividades del conocimiento”.

Para adecuarse a los tiempos, los responsables de las organizaciones del sector público y privado deberán cambiar su mentalidad, pues la sociedad del conocimiento demanda el desarrollo de formas abiertas y flexibles de intercambio, espacios donde pueda darse una interacción libre de prejuicios y dogmas que involucre a toda la organización o a una muestra representativa en los diagnósticos, ya que aunando y reuniendo las múltiples visiones y per-

<sup>39</sup> Enron, una empresa estadounidense de energía, cuyo escándalo fue revelado en octubre de 2001, condujo a la quiebra de Enron y a la disolución de Arthur Andersen, que era una de las cinco sociedades de auditoría y contabilidad más grandes del mundo. Además de ser la reorganización por bancarrota más grande en la historia de Estados Unidos para la época, se le atribuyó la mayor falla en auditoría

<sup>40</sup> Artículo publicado en diario El Mercurio, 25 de octubre de 1998, pág. 7. Nadando en la Tercera Ola. Toffler, Alvin. Chile.



## **EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.**

cepciones de los integrantes del sistema se logra un diagnóstico más certero, rico y al mismo tiempo, se logra unificar criterios y gestión del conocimiento organizacional. El saber por tanto, ya no puede generarse de una disciplina o de tan solo una posición organizacional, esto debe ser producto de la innovación que brota de espacios de comunicación y encuentro que trasgreden los límites de cada disciplina y cultura.

En este sentido el sociólogo alemán Beck (1998, p.26) ha puesto en el centro del debate el concepto de sociedad del riesgo: “En la modernidad avanzada la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgos”. Ello obedecería a que los inmensos desarrollos científicos no encuentran un adecuado cauce en su aplicación a la vida social, por lo que existe una progresiva tensión entre ciencia y tecnología, por un lado, y organización de la vida social, por otro, que escapa a nuestro control. Beck desarrolla dos hipótesis:

1. La tasa neta de riesgos está creciendo a nivel global;
2. Los nuevos riesgos específicamente modernos ya no son naturales sino artificiales, en el sentido de que surgen como subproducto social.

Por lo cual, el riesgo debe ser considerado en las técnicas de análisis no como una variable netamente cuantitativa sino como una inclusión en los diagnósticos de variables sociales.

### **Modelo de Perfil Riesgo<sup>41</sup>**

Es un modelo nuevo utilizado en ámbitos financiero y de proyectos, muy empleado por las grandes firmas de Auditoría como Deloitte and Touche, KPMG, PWC y otras; y en simples palabras: La gestión del riesgo cubre todos los procesos involucrados en la identificación, análisis y evaluación de riesgos, la asignación de la propiedad, la adopción de medidas para mitigar o anticiparse a ellos, y el seguimiento y revisar el progreso.

Ya se ha planteado el concepto de Riesgo y su importancia, pero se hace necesario delimitar su ámbito de gestión y este no es un proceso lineal, sino que es el equilibrio de una serie de elementos entrelazados que interaccionan entre sí y que tienen que estar en equilibrio con los demás, sin duda una visión sistémica.

Siendo la gestión de riesgos un proceso que se centra en mantener los resultados deseados, minimizando las probabilidades de error, está debe con a lo menos los siguientes elementos:

- 1.- Acceso a información confiable
- 2.- Actualizada información sobre los riesgos
- 3.- Toma de decisiones con el apoyo de un marco de análisis y evaluación de riesgos
- 4.- Procesos para monitorear los riesgos

La medición de riesgos y su gestión involucra la detección y su respectiva comunicación, como proceso de aprendizaje de la generación de conocimiento, aprendizaje organizacional y logro de objetivos.

---

<sup>41</sup> <http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/risk-profile.htm>. The Risk Management Guide.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

No existe ni se ha definido una estructura clara para el proceso de riesgo, por lo tanto plantean las consultoras que se debe trabajar con la realidad estructural y organizacional presente.

Respecto del riesgo aceptado, esto depende de la definición de cada organización en particular respecto de su tendencia al riesgo y cantidad del mismo, que se está dispuesto a aceptar. La administración por tanto es responsable de asegurar que los riesgos sean identificados, registrados y revisados con regularidad, asumiéndose cuatro responsabilidades:

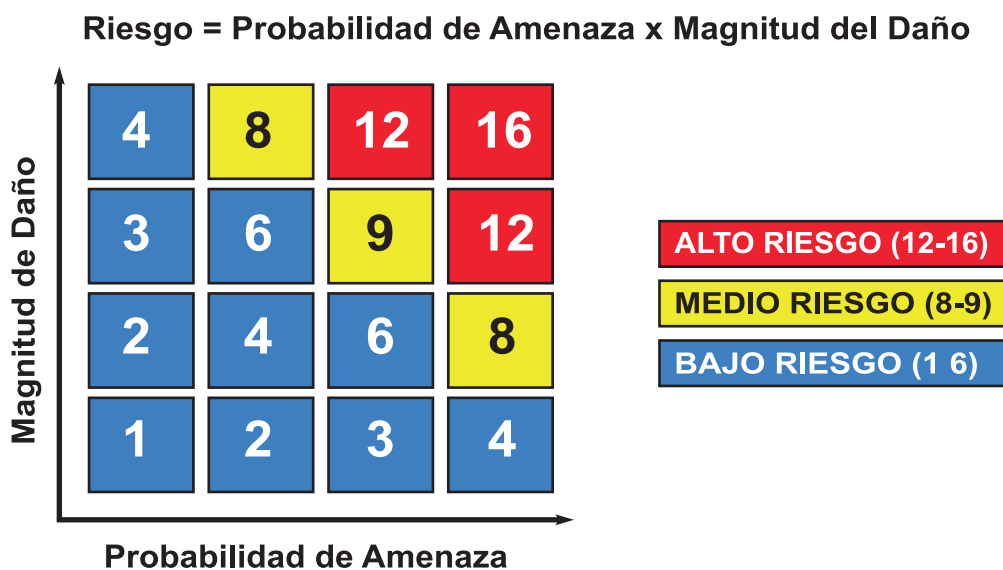
- Notificar a la máxima autoridad o comité organizacional cualquier exposición a riesgos externos.
- La toma de decisiones respecto de planes de mitigación.
- Notificar a la gerencia corporativa de donde se localiza el riesgo.
- Planificación de medidas mitigadoras del riesgo.

Cada riesgo detectado o evaluado tiene un propietario que es la máxima jerarquía del área o proceso del cual tiene relación el riesgo que son amenazas a la organización.

Los principales pasos de la gestión de riesgos son:

1. Identificar los riesgos
2. Evaluar los riesgos
3. Identificar soluciones o mitigadores (plan)
4. Monitoreo

Los riesgos pueden ser calificados desde bajos a altos según las variables de probabilidad e impacto como muestra el siguiente cuadro:



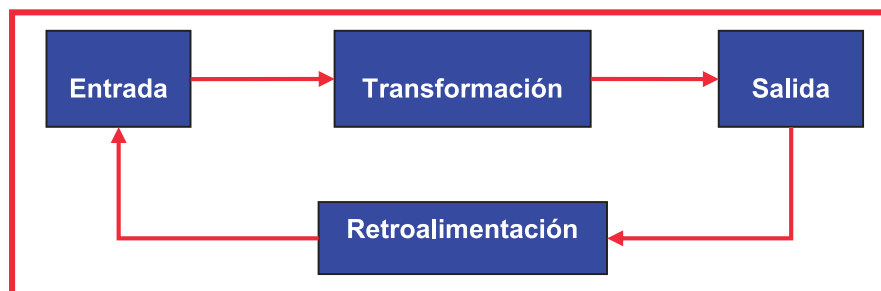
Fuente: elaboración propia.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

### La Empresa un Sistema

Cuando un agente emite una información que es recibida por otro, a través de un medio de transmisión, sin duda se está frente a un conjunto de elementos que interactúan con un fin determinado, lo que se conoce como sistema de información. Bertalanffy (1968) distingue los elementos, la interacción y el fin. El concepto de sistema de su origen etimológico *systema* derivado del verbo *synestemi* que significa reunir (RAE, 2005). Lo anterior según: Van Slype, Van Dick y Guillot (1973, p.16), en los sistemas se distinguen los siguientes elementos:

- La motivación: perspectiva en la que uno se sitúa para organizar o estudiar el sistema.
- Los objetivos: traducción de la motivación en misiones precisas asignadas al sistema.
- El ambiente: medio exterior en el que evoluciona el sistema.
- La estructura: forma en la cual se ordenan los elementos y las interrelaciones del sistema.
- La función: actividad que realiza el sistema, con relación a su estructura



Fuente: elaboración propia.

- Las entradas: elementos que vienen del ambiente e ingresan al sistema (materias primas, recursos, etc.).
- Las salidas: elementos resultantes del proceso de entradas y el proceso de sistema - conversión-. Estos elementos resultantes son suministrados al ambiente y se supone que son los objetivos asignados al sistema claro es que la excepción confirma la regla.
- El control: verifica la adecuación de la corriente de salida a los objetivos que se persiguen guardando la concordancia y ejecutando la regulación.
- La regulación: asegura la evolución del sistema, adaptándolo al ambiente en constante cambio (retroalimentación) y de ser preciso establecer las medidas para asegurar que la corriente de salida está entregando al entorno lo requerido.

Los sistemas de información están insertos en los ambientes que constituyen la sociedad a la cual pertenecen, por ende responden a una motivación y aspirar a satisfacer objetivos, se nutren, a través, de sus corriente de entrada que son elaboradas, convertidas y/o procesadas por el sistema y entregadas al entorno, a través de las salidas. Esta comunicación o información entregada al entorno debe ser controlada y regulada, en específico sus actividades. Como uno de los aspectos del sistema es la recursividad y el orden de los factores en sistemas si altera el producto, los sistemas pueden según su ámbito o tipo presentar formas muy diversas. Pero todos son medios humanos y materiales interrelacionados e interactuantes que reciben conocimientos, información y noticias que se elaboran o transforman para evacuarlos al entorno como corriente de entrada.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

Las empresas y organizaciones son sistemas, lo que se observa en sus mismos elementos constitutivos, personas que interactúan para lograr un fin, en donde el resultado del sistema es producto de la interrelación de sus componentes en este sentido el profesor Bravo (2010, p.128) acota que: “organización es un grupo organizado de seres humanos por tanto: una organización es un sistema social, con identidad y propósito, sus integrantes colaboran para desarrollarla, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales, donde las interacciones son la clave para entenderla”. Es así como los sistemas se regeneran constantemente, a través de sus fuerzas o procesos internos los que deben ser planificados. La no planificación lleva la interacción y por ende al sistema hacia la entropía que es la tendencia al desorden del sistema, según señala Bravo, citando a Ilya Prigogine (1998, p.17-19).

Se puede establecer que comportamiento de un sistema se puede predecir en el corto plazo con una alta probabilidad de ocurrencia. Y en el mediano y largo plazo su dirección es errática, porque depende de pequeños cambios en múltiples condiciones iniciales que cambian su estado en forma intrínsecamente aleatoria - Alta ocurrencia es 90, 95 y 99 % y eso en comportamiento humano es incierto... Creer que todo seguirá igual es un error y seguir igual solo aumenta el error. Los errores pueden ser asumidos como riesgos, pero hay que aprender a correr riesgos controlados y la organización como sistema debe desarrollar a todo nivel el hábito de correr riesgos (Bravo, 1998, p.148).

Los sistemas pueden generar comportamientos caóticos e impredecibles y en este sentido Bravo (1998), señala “Las tres reglas que rigen los sistemas caóticos son:

1. Aunque un sistema caótico comience en perfecto orden, terminará disolviéndose en completa desorganización.
2. Los sistemas caóticos tienen una extrema sensibilidad a las condiciones iniciales. Esto significa que una variación ínfima en la situación inicial desemboca en una gran variación final.
3. La evolución de un sistema caótico se puede predecir con alta probabilidad de ocurrencia en el corto plazo, más allá, su comportamiento es errático”.

Según Mandelbrot (1997), el mundo real de los sistemas dinámicos -empresas y organizaciones- no se puede describir de manera satisfactoria con la geometría euclidiana, por lo que acuñó el término “fractal” cuya raíz etimológica es el término latino “fractus”, que significa fragmento, fracción, irregularidad. Ese fue el punto de partida de la geometría fractal: “un lenguaje para hablar de nubes”. Mandelbrot descubrió un orden hasta entonces inadvertido en fenómenos tan disímiles como la distribución de ingresos de países, las fluctuaciones de precios en la bolsa, los errores de transmisión de líneas telefónicas; hasta, incluso, la estructura del cosmos. Es posible observar las estructuras fractales en muchos fenómenos de la naturaleza. Su utilidad puede ser ilustrada mediante ejemplos concretos provenientes de la biología, como un trozo de coliflor, el cerebro y el pulmón, todos los cuales se caracterizan por poseer una enorme superficie y a la vez un volumen muy reducido. Por ejemplo, al sumar la superficie de todos los alvéolos (burbujas de aire) que representan la unidad fractal más pequeña del pulmón, podríamos cubrir la superficie de una piscina, aunque su volumen se limita a pocos litros.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

Fritjof Capra (1998), acota la condicionante fractal al señalar que “la propiedad más sorprendente de estas formas ‘fractales’ es que sus patrones característicos se encuentran repetidamente en escalas descendentes, de modo que sus partes, en cualquier escala, son semejantes en forma del conjunto”.

Durante las últimas dos décadas del siglo XX, comenzó a gestarse un cambio paradigmático que afecta a todas las disciplinas de manera simultánea. El mundo cartesiano<sup>42</sup> fue el mundo organizado, predecible, lógico, ordenado y comprensible el que constituyó la razón de ser. Ante esto, la Nueva Ciencia<sup>43</sup> (Scienza Nuova) ha surgido para ofrecer otra mirada, otra forma de ver las cosas. Nos abre las puertas de un mundo, que ha sido incomprensible para los ojos de la razón occidental (Waldrop, M.: *Complexity*, Nueva York, Simon & Schuster, 1992; Kauffman, S.: *At home in the Universe*, Oxford University Press, 1995.)

Los sistemas vivos se distinguen de los no vivientes por tres características: autonomía, circularidad y auto-referencia, son sistemas autopoieticos. El término autopoiesis (del griego, poiesis = capacidad de producir, y que comparte esta raíz con la palabra poesía) se refiere a la capacidad de la auto- producción” (Maturana y Varela, 1980). J. Bravo señala que dicha característica “se explica a través de las estructuras disipativas de Prigogine: las mismas fuerzas que conducen al desorden y muerte de una estructura, forman una nueva estructura más organizada que la anterior”. En vez de caer en una situación de caos, el sistema se auto organiza. Sostiene E. Jantsch: la “mayor libertad en la auto- organización conlleva a un mayor orden”.

Una visión muy similar se encuentra en los escritos de Bohm (1993). Este destacado físico concibe el universo como un todo fluido y compacto, cuyo estado, en cualquier instante, refleja una realidad básica llamada el “orden implícito” (o envuelto). Este se distingue del “orden explícito” (o revelado), manifiesto en todo el orden que nos rodea. El último es el que realiza y expresa las potencialidades que existen en el primero. Bohm ve al orden implícito como un proceso creativo que, al igual que un holograma, se revela en el todo.

Dentro de un universo que se auto-organiza, la información es el recurso clave para transformar la materia en forma. El orden no es creado por estructuras rígidas, “sino que este es más bien una energía dinámica que está girando alrededor de nosotros creando formas más adaptadas al presente”. Por lo tanto, facilitando la generación de información, podemos facilitar la creación de orden (Wheatley, M.: *Future Search Conferences and the New Science. What process should we trust?* en: Weisbord, M.: *Discovering Common Ground*, San Francisco, 1997, pág. 109”.

### La Empresa y el Aprendizaje

La organización es conformada por: las personas (capital humano), los documentos internos y externos (información), las bases de datos (información estructurada, incluyendo datos

---

<sup>42</sup> El término ‘cartesiano’ se utiliza como un adjetivo para hacer referencia a todo aquello que tenga que ver con las diversas y muy complejas teorías filosóficas y de pensamiento propuestas por uno de los filósofos franceses más grandes de la historia, René Descartes.

<sup>43</sup> Scienza Nuova propone una idea de hombre que se despliega en su historia natural. Esta idea generaría un espacio conceptual en el que la antropología filosófica, cultural y evolucionista pueden converger.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

contables, comerciales y específicos del personal), normas, prácticas, procesos operativos y esquema organizativo (experiencia de la empresa como un conjunto); conceptualización de Saz (2001, p. 14).

Es así, como en la empresa los conocimientos pueden agruparse en base a: Explícito e Implícito.

El **conocimiento explícito** es el que puede articularse en el lenguaje formal y transmitirse con facilidad entre los individuos, pudiéndose distribuir o difundir con facilidad. Lo conforman las habilidades, experiencias y hechos que están escritos, o pueden escribirse. Estos pueden encontrarse en la documentación interna de la organización (informes, manuales, normas de la organización, entre otros), o en documentación externa (patentes, artículos de prensa, revistas especializadas, normas de organismos y asociaciones profesionales, entre otros).

El **conocimiento implícito** es el conocimiento personal incorporado en la experiencia individual, involucrando factores intangibles como las creencias, la perspectiva, el instinto y los valores personales. Se puede difundir únicamente, frente a frente, en modelos sincrónicos de comunicación. Lo conforman las habilidades, experiencias e intuiciones de las personas; encontrándose todo esto, en la mente de las personas.

A menudo, el conocimiento más valioso para las organizaciones es el implícito o tácito. Considerando que el conocimiento explícito es tan fácil de transmitir, los competidores pueden conseguir sin dificultad conocimientos similares, mientras que no tienen la misma facilidad de aprender y crear conocimiento tácito. Por lo que aquellas empresas que logren impulsar este conocimiento tácito, tendrán mayores oportunidades de ser competitivas. De allí la importancia que las empresas puedan lograr documentar dichos conocimientos. Dicha base de conocimiento tiene como objetivo poder recoger las experiencias previas para ser compartidas, pudiéndose incorporar en proyectos futuros.

También existe conocimiento al interior de la empresa y aquel que proviene desde el exterior o entorno denominándose interno y externo:

El **conocimiento externo**, se refiere al conocimiento del entorno de la empresa (mercado, clientes y competencia), y el sector operativo de la empresa (enfoque PEST<sup>44</sup>). El conocimiento interno está relacionado con los procedimientos, normas, procesos de operación y esquema de la organización, pero todo esto con proyección externa hacia el mercado o servicio a suplir.

Para P. Senge (2005), es posible la organización que aprende, porque en el fondo todos somos aprendices, y porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender, postula que son cinco las “disciplinas” que constituyen una organización que aprende:

1) *Maestría Personal*: es el dominio personal. Se refiere al desarrollo de la personalidad y la autogestión. El aprendizaje continuo del individuo mediante la “tensión creativa” constituye

---

<sup>44</sup> Es el sistema de análisis en el que se analizan cuatro tipo de factores: Políticos - Económicos - Socioculturales – Tecnológicos, explicado extensamente en capítulos posteriores.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

el principio central y el cimiento espiritual para ello. De ese modo, quienes logran un alto grado de dominio personal disponen de una visión propia. Son capaces de aprender nuevas cosas y de aprender de nuevo. “Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares”.

2) *Modelos mentales*: son supuestos hondamente arraigados e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. A menudo carecemos de conciencia respecto de ellos o de los efectos que surten sobre nuestra conducta. El desarrollo de la habilidad para trabajar con los modelos mentales supone “el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes”.

3) *Visión*: que según Senge es “una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder”. La gente comienza a verla como si existiera. “Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”. Ella es vital para la organización que aprende, porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

4) *Aprendizaje en equipo*: es pensar juntos y producir resultados mejores que los que los miembros obtendrían por separado. Para lograrlo, los integrantes del equipo deben disponer de la capacidad del diálogo, lo que supone que estos sean capaces de “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un grupo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.

5) *Pensamiento sistémico*: que permite ver las relaciones entre todos los componentes de la organización. Se trata de un marco conceptual y un cuerpo de conocimientos y herramientas que propone una comparación entre las ideas. La organización que aprende funcionará solamente si vincula sistemáticamente las disciplinas o tecnologías parciales. Las cinco disciplinas convergen para innovar en las organizaciones inteligentes, por lo que es vital que ellas se desarrollen como un conjunto. Por eso, el pensamiento sistémico es la “quinta disciplina”: “Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica”.

### Metodología

En base a los objetivos y alcances del estudio, metodológicamente responde, de acuerdo a su naturaleza, a una investigación cualitativa de tipo documental, holístico, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003, p.9) es:

“Un proceso de indagación, flexible que se mueve entre eventos y la interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal como lo observan los autores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se aprecia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes.

De acuerdo UPEL (2010), es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, in-

## **EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.**

formación y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. Por ende, la investigación documental es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema, conducente a la construcción de conocimientos.

En opinión del profesor Cesar Augusto Bernal (2006, p.110), la investigación documental consiste “en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del objeto de estudio”. Siendo las principales fuentes documentales: documentos en general que forman un marco teórico que son el fundamento teórico contextualizador de la teoría.

### **Propuesta de Adaptación de Modelo de Probabilidad de Riesgos como Herramienta de Diagnóstico**

#### **Bases Conceptuales del Modelo**

Dados los aspectos abordados en el marco teórico y en el camino a la concreción de los objetivos planteados en la introducción, se procede a presentar una adaptación de la técnica de probabilidad de riesgo como herramienta de análisis situacional y diagnóstico en la planificación organizacional. Valiéndose los autores en esta etapa, más que de citas teóricas, en una reflexión respecto de la utilización y aplicación práctica de probabilidad de riesgo y su adaptación como modelo, donde tan solo, se recorrerán los pasos efectuados y ciertas situaciones que han ocurrido en organizaciones en las cuales se ha probado el modelo (adaptado), situaciones y opiniones derivadas de su exposición en el postgrado de la Universidad de Chile, referido a Comunicación y Políticas Públicas, su desarrollo en el Diplomado dictado para la Asociación Chilena de Municipalidades y la aplicación en organizaciones chilenas por parte de uno de los autores<sup>45</sup>, con la finalidad de probar y generar evidencias sobre el modelo para el desarrollo de una investigación más profunda.

1.- Lo primero es determinar que categorías se medirán en la organización y dado que se trata de determinar: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades estas deben ser planteadas, en términos neutros. Con la configuración de un riesgo para que cada sujeto al cual se le pida su pronunciamiento pueda con facilidad pronunciarse de la situación o afirmación respecto de la probabilidad e impacto de la situación en la organización. Por ejemplo, se solicita su opinión y análisis respecto de la categoría o tópico necesidad de cliente, con un breve descriptor que detalla si la empresa realiza la determinación y detección de necesidades de clientes y si falla o no en este proceso -en el entendido que fallar es hacerlo errado o simplemente no tener ninguna acción en la materia-. Luego el entrevistado se pronuncia en relación al impacto de fallar en la determinación de necesidades del cliente y respecto de la Probabilidad de que ello ocurra, sumado a un comentario de justificación de sus ponderaciones.

2.- Una vez construida la serie de categorías -que midan aspectos internos y externos-, se procede a generar una inducción a los trabajadores que llenarán este formato, pronunciándose numéricamente por cada una de las categorías respecto de variables: Impacto, Probabilidad y

---

<sup>45</sup> Roberto Campos.



## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

Control y añadiendo un comentario para las categorías evaluadas.

**Impacto:** Grado de afectación de la organización por una ocurrencia de “x” hecho, pudiendo evaluar de 1 a 3. Siendo 3 un alto impacto (negativo), 2 un impacto medio y 1 bajo impacto (positivo).

**Probabilidad:** Grado de ocurrencia del hecho. Que tan probable es. Siendo: 3 gran probabilidad de ocurrencia, 2 podría ocurrir (está dentro de lo probable) y 1 de difícil ocurrencia.

**Control:** Grado de planificación que se tiene respecto de los hechos o categorías evaluadas, en donde hay planes o no hay. Siendo 3 sin control y sin planes, 2 planes generales no específicos o no activos y 1 con planes acotados.

Sumado a que por cada categoría debe efectuar un comentario de fundamento de sus calificaciones numéricas (1, 2 o 3 respecto de Impacto, Probabilidad y Control).

3.- La idea de este proceso es que cada participante exprese sus opiniones en la planilla, respecto de: Impacto, Probabilidad y Control -hoy desarrollada en Excel y en otros casos en red work flow- para posteriormente generar un vaciado para obtener por cada categoría la ponderación de: Impacto, Probabilidad y Control y concatenar las opiniones de cada sujeto muestral por cada categoría.

### Ejemplo:

2	Necesidad de Clientes	Riesgos relacionado con las necesidades de los clientes. La Empresa falla en notar el cambio de las necesidades de los clientes, el nuevo diseño de productos, como la demanda aumentada, o, la empresa trata de satisfacer las necesidades de los clientes por caminos inadecuados	Cambio de mercado y las necesidades de los clientes en términos de cadenas de producción, después, el servicio de las ventas, el precio y el plazo de entrega. No pueden ser reconocidos debido a la capacidad de marketing insuficiente.	3	2	1
---	-----------------------	---	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia

En este caso el encuestado respecto de la Categoría “Necesidad de Cliente” registra su evaluación, respecto de Probabilidad, Impacto y Control y luego registra sus comentarios al respecto.

El ejemplo señala que las categorías evaluadas se le asignan un número (columna 1), luego un título (nombre de categoría “Necesidad de Cliente”). Luego se describe el riesgo y seguido se dan contextualizadores que permiten la asignación de valores objetivos a las respuestas. Cuando se tiene todas las opiniones (respuestas) de los encuestados respecto de la categoría se procede a calcular su promedio.

### Ejemplo:

Categoría XX:

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

### a) Probabilidad

$$\begin{aligned} \text{Encuestado A} + \text{Encuestado B} + \text{Encuestado C} + \text{Encuestado D} &= XX / 4 = XX \\ 3 + 2 + 3 + 3 &= 11 / 4 = 2.75 \end{aligned}$$

### b) Impacto

$$\begin{aligned} \text{Encuestado A} + \text{Encuestado B} + \text{Encuestado C} + \text{Encuestado D} &= XX / 4 = XX \\ 3 + 3 + 3 + 3 &= 12 / 4 = 3.00 \end{aligned}$$

### c) Control

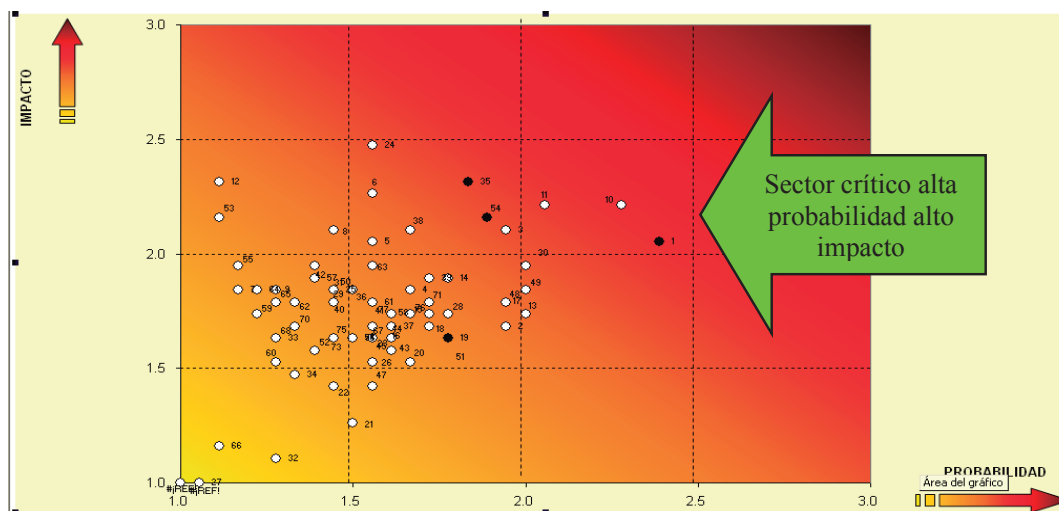
$$\begin{aligned} \text{Encuestado A} + \text{Encuestado B} + \text{Encuestado C} + \text{Encuestado D} &= XX / 4 = XX \\ 2 + 2 + 3 + 2 &= 9 / 4 = 2.25 \end{aligned}$$

Entonces nos encontramos que respecto a la categoría necesidad de clientes, tenemos:

- a.- Una alta probabilidad de ocurrencia de un riesgo.
- b.- Un alto impacto en la Imagen, credibilidad y situaciones que derivan de la no satisfacción de las necesidades de clientes y sus efectos colaterales, tales como: reclamo, pérdida de credibilidad, cuestionamientos, baja en ventas, etc.
- c.- Se observa que la situación no está controlada por la inexistencia de planes o su baja efectividad.

Con la finalidad de ilustrar y señalar de las categorías evaluadas, cuál será la primera en intervenir en su gestión, luego se llevan los resultados de probabilidad e impacto a un gráfico que permite con facilidad observar y distinguir lo urgente de lo importante y no propiciar excesivas discusiones. Y optimizar procesos de planificación y acuerdo.

4.- Luego de contar y tener ponderados los resultados finales que permiten al ser llevados a la expresión gráfica la visualización de los riesgos más altos (3, 5 o 7 depende de la decisión de la organización), se procede a discutir en una reunión respecto de su importancia y se determinan planes de acción o mitigación de estos, para lo cual el horizonte de planificación es un año, dividido en trimestres (4), a los cuales se fijan estados de avances y entregables, determinando: Estrategia, acciones (concretas), cronograma y presupuestos.



Fuente: elaboración propia.

## **EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.**

5.- Concluido el proceso de determinación e identificación de los riesgos para cada situación con alto impacto y probabilidad. Posteriormente, se elabora un plan de acción anual, situación que es informada a la organización.

6.- Si esta actividad se efectúa año tras año, se genera una base de detección de riesgos y acciones de mejora que van logrando o contribuyendo a que la organización contemple un mejoramiento continuo y permita evaluar la eficacia de la planificación. Pues dada la metodología y el instrumento de recolección, se puede obtener rápidamente las situaciones de riesgo y planificación de una empresa en “X” cantidad de años y al mismo tiempo ver la variación de las opiniones de los encuestados o sujetos muestrales.

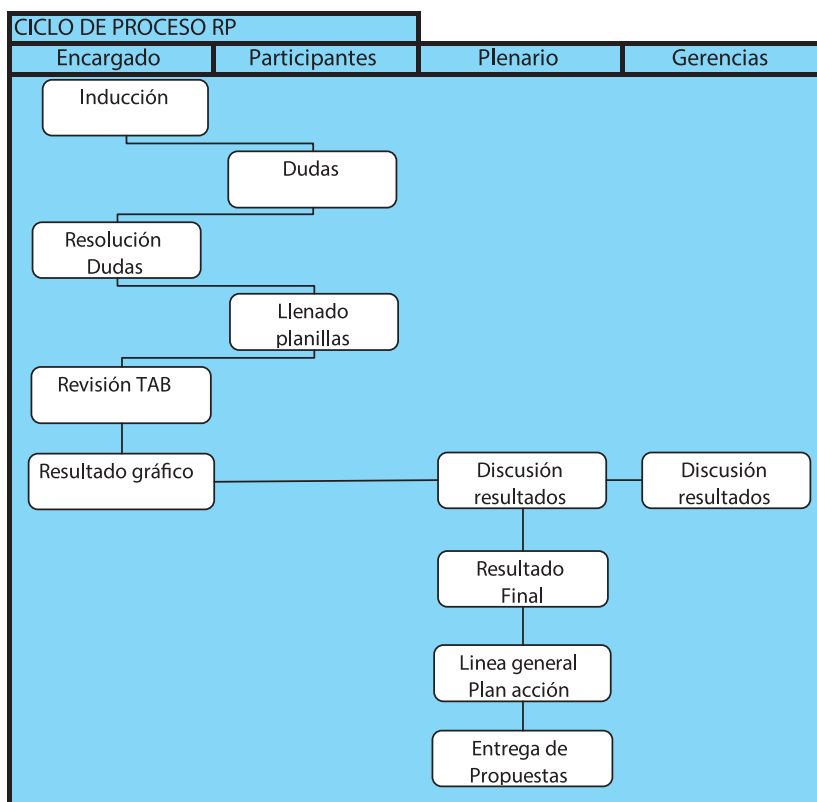
7.- La aplicación de este instrumento aumenta la participación e involucramiento de los trabajadores y les permite hacerse parte del diagnóstico, la solución y su evaluación. Con la intención de tener el máximo número de perspectivas para abordar un tema, problema o una oportunidad. El supuesto es que un sistema sólo puede ser entendido si se examina la totalidad.

8.- Cabe recomendar que en el año dos de aplicación en la reunión inicial (sea esta presencial o remota) se debe entregar un estado de situación del periodo anterior.

En sentido de lo anterior Kotler (2007, p.30) señala que “Cada compañía debe determinar dónde quiere ir y el cómo llegar determinando amenazas y oportunidades, para lo cual se necesita información oportuna y exacta”. En donde parece que la aplicación de la probabilidad de riesgo como herramienta de diagnóstico y planificación nos puede ayudar y sobre todo a lograr la participación de los actores del sistema y su involucramiento, democratizando la planificación y la toma de acciones de mejora. Quien mejor que los trabajadores para determinar donde se puede mejorar. En ese sentido Lambin (1995, p.10) indica: “Algunas empresas han tenido la tendencia a aislar la reflexión estratégica en los staff establecidos como apoyo a la Dirección General muy alejados de la realidad...donde por el contrario han dado gran resultado los comités de reflexión estratégica, compuesto por los principales responsables de la empresa”.

Nordström y Riddestrale (2000, p.80) señalan “creemos que la respuesta ideal pasa por aceptar la complejidad, no por tratar de eliminarla. La complejidad es aterradora, pero también fascinante. Tenemos que tener el valor de enfrentarnos a ella”....Y agregan (P.325–2000): “Correr riesgos calculados o correr riesgos controlados, para la organización es aceptar el error y dejar que la gente piense y tome decisiones y aumenta la ocurrencia a situaciones deseables o la anticipación”.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el diagrama, el proceso se inicia con el trabajo del Comité o facilitador quien explica el cómo efectuar el encargo y los principales hitos de este son: Explicación, llenado, tabulación y exposición al plenario en rol propositivo al Consejo de administración o Gerencias, con los cuales se efectúa un proceso de acuerdos generales de acciones, que posteriormente son entregados a las áreas de acción de la organización, sean estas funciones operativas o asesoras. El proceso que describe el diagrama no tiene una duración superior a 18 horas en la primera oportunidad que se realiza, dado el grado de aprendizaje en el segundo ejercicio (año siguiente) el proceso se optimiza y se puede cumplir en 10 horas.

Cabe hacer presente que la planificación se va controlando cada tres meses, ya que se fijaron controles de entregables en similar periodo, lo que permite el control plenario de las acciones, involucramiento, flexibilidad y eficiencia. Todos diagnostican, planifican, hacen y controlan. Cada cual ejerce el proceso administrativo en plenitud, desde su rol y estatus organizacional. La organización avanza, se culturiza, convirtiéndose en gestor de cambio y adaptación.

### 3. CONCLUSIONES

Al tenor de la revisión bibliográfica y antecedentes considerados en la investigación se pueden plantear que:

1. Las empresas y sus administraciones deben comprender y valorar la participación de los trabajadores en la elaboración de diagnósticos organizacionales, contando con las evalua-

## **EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.**

ciones y percepciones de los integrantes del sistema lo cual será de mucha importancia en la adaptación de las organizaciones a las fluctuaciones vertiginosas del entorno y a los requerimientos y cambios a los que se enfrenta la empresa en el presente siglo. Se puede apreciar que las técnicas de Intervención de Grandes Grupos pueden ser perfectamente complementadas con el proceso de planificación, en razón a probabilidades de riesgos y al mismo tiempo la citada técnica (o modelo) constituirse en una herramienta de gestión y contribución para generar lazos y percepciones comunes en torno al futuro organizacional y por ello al planificar, concurrir y recurrir a todos los conocimientos y talentos dentro de la organización.

2. Los procesos de análisis de la situación y de diagnóstico cada día cobran mayor importancia dado el ambiente cambiante y los múltiples efectos que afectan la gestión, debido a que hoy se decide lo que se efectuará mañana.

3. La aplicación del modelo de probabilidad de riesgo permite en forma eficiente recoger las opiniones de un gran número de participantes, que gracias a la utilización de planillas preprogramadas, permite identificar, a través de una representación gráfica los escenarios de riesgo de los cuales se debería preocupar la empresa en el próximo año calendario. Permite reunir a toda la organización -si se quiere- en un mismo espacio como sistema abierto. O ejecutar el trabajo con muestra representativa.

4. El modelo puede ser aplicado a públicos externos: proveedores, clientes. Gracias a la adaptabilidad del formato de categorías. -Únicamente la variedad controla la variedad- W. Ross Sabih (1956).

5. La aplicación del modelo de Riesgo en la empresa genera conocimiento implícito y explícito en los trabajadores.

6. Si la aplicación del modelo de probabilidad de riesgo se repite en el largo plazo en forma sistemática es factible lograr:

- a. Generación de conocimiento organizacional y estados de alerta y conciencia de sus integrantes en todos los niveles de conciencia y organización.
- b. Verificar el cumplimiento de planes de acción, respecto de las situaciones detectadas.
- c. El desarrollo de mejoramiento continuo y base comparativa de resultados y riesgos.
- d. Elaborar planes de mejora que logren el desarrollo de diversas áreas organizacionales y su adecuación al entorno.
- e. Proporciona una base de información respecto de diagnósticos y planes de acciones, lo que permite visualizar, a través del tiempo cual ha sido la base de planificación de la organización y sus resultados.
- f. Sin duda este modelo aumenta la participación de los trabajadores, sinergia y disminuye los costos en planificación.
- g. Dada la representación gráfica del modelo es de fácil análisis y comprensión de las situaciones a enfrentar.
- h. Dada la participación múltiple se aumenta la riqueza del diagnóstico gracias a la concurrencia de diferentes actores de la organización con diversas formaciones, percepciones del entorno y de la organización, lo cual podría aumentar la certeza.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

- i. Dado que las opiniones son cuantitativas y cualitativas cada percepción vale 1. Por lo tanto opinión de directivos, profesionales y trabajadores pondera por uno, lo que implica democratizar la visión de entorno y mejorar los niveles de autorregulación del sistema.
7. Es fundamental que los responsables de la empresa asuman que los conocimientos y las capacidades intelectuales de las personas forman parte de los aspectos más valiosos de la organización. Y que si los diagnósticos son efectuados con participación -y se socializan estos- se obtiene, mayor apoyo a los procesos y planes, y por ende, involucramiento y fortalecimiento de la identidad que trasunta en la imagen de la organización y su permanencia en el mercado.
8. La implementación de este modelo permite optimizar los procesos de control, tanto de accionistas, reguladores y sociedad respecto de la gestión.
9. La aplicación sistemática del modelo brindaría datos que permitirían a la organización visualizar e interpretar ciclos de mercado a los que se expone.
10. Para la aplicación eficiente del modelo en organizaciones (previo) se debe adaptar las categorías a medir los escenarios y ámbito de acción organizacional (industrial, servicios, comercial o mixtas).
11. Para poder interiorizar el modelo y aprender su respectivo proceso por parte de los sujetos que participarán, solo requiere una charla inductiva de 20 minutos. El conocer las categorías y lo que involucran dependerá del número de categorías con las cuales se trabaje. Su aplicación a futuro tan solo requiere efectuar capacitaciones a quienes se incorporen como sujetos muestrales o nuevos participantes en la evaluación.
12. Un aspecto deficiente del modelo es que requiere la comprensión por parte de quienes efectuarán el proceso lo cual requiere tiempo en la explicación y resolución de dudas.

### Bibliografía

- Bastian, P. y Campos, R. (2013). *Evaluación de la Efectividad del Open Space como Técnica para producir Cambio Organizacional. Caso comparado Instituto Profesional Valle Central y Grupo de Empresas Nomade*. Tesis Doctoral. Chile.
- Baucell, M. y Rata, C. (Junio 2003). *Como se equivoca la intuición*. Universidad de Navarra. IESE. Volumen 5.
- Beck, U. (1998). *La Sociedad del Riesgo. Hacia una Nueva Modernidad*. Barcelona. Paidós.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Pearson Educación.
- Bohm, D. (1993). *El Universo Indivisible: Una interpretación ontológica de la teoría cuántica*, con BJ Hiley, Londres: Routledge.
- Bonini, C.; Hausman, W. y Bierman, H. (2000). *Análisis cuantitativo para los Negocios*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Bravo, J. (1998). *Análisis de Sistemas*. Editorial Evolución S.A. Santiago.

## EL ANÁLISIS SITUACIONAL Y EL PERFIL DE RIESGOS EN ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. UNA PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EN TIEMPOS TURBULENTOS.

- Bravo, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Editorial Evolución S.A. Santiago.
- Campbell, J.; Lo A. y Mackinlay, A. (1997). *The Econometrics of Financial Markets*. Princeton University Press.
- Capra, F. (1998). *La trama de la Vida. Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos*. Editorial Anagrama. Barcelona.
- De Lara, A. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México. Limusa.
- Douglas, M. (1996). *La Aceptabilidad del Riesgo según las Ciencias Sociales*. Buenos Aires. Ed. Paidós.
- Drucker, P. (1993). *La Sociedad Postcapitalista*. Apóstrofo, Barcelona.
- Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado*. Argentina. Taurus.
- Hampton, D. (1990). *Administración*. México. Mc Graw Hill.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., Mc Graw Hill.
- Jantsch, E. (1980). *El Universo auto-organización: implicaciones científicas y Humanas de la Paradigma Emergente de la Evolución*. Nueva York: Pergamon Press.
- Kennedy, M. (2007). *Desarrollo de Productos en Toyota*. Barcelona. Deusto.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Mercadotecnia. 6a edición*. Prentice Hall.
- Lambin, Jean J. (1995). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires. 3a edición, Mc Graw Hill. Madrid. España.
- Mandelbrot, B. (1997). *La Geometría Fractal de la Naturaleza*. Tusquets Editores S.A.
- Maturana, H. y Varela, F. (1980). *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. London: Reidl.
- Nordström K. y Riddestrale J. (2000). *Funky Business Forever. Cómo disfrutar con el Capitalismo*. Prentice Hall.
- Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745. Washington. USA.
- Saz, M. (2001). *Gestión del Conocimiento, Pros y Contras. El Profesional de la Información*. Abril, Vol. 10, Nº 4, pág. 14 -28.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización abierta al Aprendizaje*. Editorial Granica.
- Toffler, A. (1992). *La Tercera Ola*. Barcelona. Plaza y Janes.
- UPEL (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. Venezuela.
- Van Slype, Van Dick y Guillot (1973). *Systemes Documentaires Et Ordinateur. Editions d'organización*. Francia.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de Sistema. Fondo de Cultura Económica*. USA. Otras Fuentes (Internet)
- <http://www.securitygauntlet.com/docs/03RiskProfiling.pdf>
- <http://www.riskprofiling.com/home>
- <http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/risk-profile.htm>
- <http://www.rae.es>