

# Percepción del riesgo y gerencia de riesgos

ANDERS JACOBSON

ESTUDIANTE. SUECIA. FORO FERMA 2005

**D**esde hace 20 años, FERMA invita a su Forum internacional y a gastos pagados a estudiantes de los países miembros de la asociación, con el fin de que los más jóvenes se vayan familiarizando con la comunidad del Risk Management, sus principios, sus costumbres y su campo de actuación. Tras la conferencia, se invita a estos mismos estudiantes a que presenten un pequeño estudio personal sobre un tema relacionado con la gerencia de riesgos.

El Forum se organiza cada dos años y la última edición tuvo lugar en Lisboa (Portugal) el pasado mes de octubre. Entre los trabajos elaborados por los estudiantes, nos ha parecido que había uno que abordaba de manera asequible y comprensible uno de los puntos clave de la Gerencia de Riesgos: la percepción del riesgo. Este ha sido el tema desarrollado por nuestro invitado, el estudiante sueco Anders Jacobson, que nos complace someter a su consideración.

F. SETTEMBRINO. FERMA EDUCATION

## ANTECEDENTES

El aumento de la eficiencia tecnológica y las exigencias de márgenes cada vez menores hacen aumentar la necesidad de una mejor identificación, evaluación y control/reducción de los riesgos. También aumenta la percepción del riesgo entre el público en general, a menudo influido por los medios. Todo ello contribuye a una mayor demanda de eficacia en todo el proceso de gerencia de riesgos. Son muchos los problemas que afectan a la gerencia de riesgos; entre otros, los relativos a la evaluación y la comparación. Es importante entender que la gente valora el mismo riesgo de modo

muy distinto, dependiendo de su percepción del riesgo.

La percepción del riesgo es una teoría que se debe englobar dentro del concepto de gerencia de riesgos. Toda persona, sea experta o profana, está afectada por la percepción del riesgo a varios niveles. Dependiendo de la magnitud percibida de un riesgo, la gente reacciona ante él de manera muy distinta. Por ejemplo, una persona percibe que un riesgo voluntario es menor que otro no voluntario, y que un riesgo controlable es menor que otro incontrolable. Un ejemplo de este fenómeno es el del futbolista que juega al fútbol sabiendo que ello comporta un gran riesgo para su rodilla, que está documentado. Aunque sea consciente

del riesgo, sigue jugando porque lo elige libremente. Un ejemplo de riesgo no asumido voluntariamente es el de una fábrica de productos químicos que de repente decide mudarse de lugar. Las personas que vivan cerca del nuevo emplazamiento percibirán el riesgo como menor si son ellas las que deciden irse a vivir allí. Otro aspecto interesante de la percepción del riesgo es la comparación entre viajar en coche o en avión, pero en este caso es cuestión de control. En general, se considera que el riesgo de viajar en coche es menor que el del avión, pero eso es cuestión de percepción, porque estadísticamente sabemos que, naturalmente, viajar en coche comporta un riesgo mucho mayor que viajar en avión<sup>1</sup>. Pero el hecho es que, al viajar en avión, el viajero es totalmente incapaz de controlar la situación, por lo que tiene la percepción inversa. Esto demuestra la gran influencia del subconsciente en la percepción del riesgo.

La percepción biológica subyacente del riesgo por parte de la humanidad puede cambiar, en algunos casos, con la evolución. En el pasado, la propia naturaleza era considerada muy peligrosa, con sus seres sobrenaturales y sus fenómenos meteorológicos. Esto no sucede hoy. De hecho, muchas veces minusvaloramos los riesgos de la naturaleza, como la exposición a los rayos UV. A menudo se considera que el riesgo de contraer cáncer de piel es aceptable, comparado con los beneficios de los baños de sol. Pero la percepción general del riesgo puede cambiar muy rápidamente: siempre que se produce una gran catástrofe natural, esa actitud puede cambiar dependiendo de sus consecuencias. El último tsunami asiático, que causó más de 280.000 muertes, nos hizo de repente más conscientes del poder destructivo de la naturaleza. Y lo mismo sucedió más recientemente con los huracanes que azotaron este verano las costas de Estados Unidos.

La demanda de información por parte del público en general y las noticias sobre operaciones de rescate que ofrecieron todos los medios, están afectadas por el fenómeno denominado «*el efecto de identificación con las víctimas*»<sup>2</sup>, que dice que cuanto mayor sea el grupo de referencia que se puede salvar, mayor es el apoyo a la acción de rescate. Eso afecta también al rescate de una sola persona, que si se salva supone un 100% de éxito. En el otro lado, una acción que rescate al 50% de un grupo de referencia de 100 personas, se considerará a menudo un éxito menor dada la menor proporción de vidas salvadas.

En Suecia se pudo ver un gran movimiento de solidaridad tras el tsunami que hemos mencionado antes y se recaudó gran cantidad de dinero para ayudar a las víctimas. Creo que la principal razón de ese movimiento fue que hubo muchos suecos afectados y mucha gente se identificó con las víctimas, confirmándose el fenómeno del efecto de identificación. Dudo mucho que se hubiera recaudado tanto dinero si entre las víctimas no hubiera habido suecos, o hubiera habido muchos menos.

Otro fenómeno interesante en la percepción del riesgo es «*el principio de asimetría*»<sup>3</sup>. Este principio dice que es mucho más fácil perder confianza y credibilidad que ganarlas. Creo que este es un tema fundamental que deberían reconocer y respetar los gerentes de riesgos.. Es muy importante mantener un diálogo abierto y honrado, tanto con los clientes como con el público en general. Por supuesto, para inspirar confianza los niveles reales de seguridad deben ser altos. En algunas industrias, por ejemplo la química y la nuclear, la principal prioridad es la seguridad. Pero también en la industria alimentaria. Imaginemos la impresión negativa que produciría encontrar un trozo de cristal en un envase de alimento infantil.

<sup>1</sup> Riskkollegiet (1991).

<sup>2</sup> Enander A. (2005).

<sup>3</sup> *Ibíd.*

## ¿QUÉ ES EL RIESGO?

Para entender el principio de la percepción del riesgo es importante definir el significado de *riesgo*. La palabra riesgo se usa de modo muy diferente y no siempre está claro su significado. Una definición corriente de riesgo es *la posibilidad de que ocurra algo no deseado*. Esta definición tiene dos dimensiones: la primera es la *probabilidad*, en este caso la *posibilidad* de que suceda lo indeseado. La segunda es la consecuencia, expresada en ese *algo indeseado*. Otro significado de la palabra riesgo es que generalmente se asocia a un peligro que amenaza, sin aspectos cuantitativos. La gente se imagina las consecuencias de un peligro que la amenaza. Esto se refleja más en su dimensión *consecuencias* que en su dimensión *probabilidad*. Otro concepto general, quizás el más utilizado en la definición de riesgo, es que el riesgo es la combinación de la probabilidad de que se produzca un hecho y de sus consecuencias. El riesgo se define también como el *valor esperado* de esas consecuencias, que es el producto de la consecuencia por su probabilidad.

## ¿POR QUÉ PERCIBIMOS EL RIESGO DE DIFERENTES MANERAS?

Como ya hemos dicho, en situaciones de riesgo que controla, la gente tiende a sobrevalorar su propia capacidad y a subestimar su exposición al riesgo. Por hablar de mí mismo, mi impresión subjetiva es que en realidad corro más riesgo cuando vuelo en un avión que cuando conduzco mi coche. Incluso con mi nivel de educación en análisis de riesgos, percibo que la situación es la contraria. Si

yo fuera el piloto del avión (naturalmente, con una formación adecuada), creo que me sentiría más confiado y seguro. A esto se refieren mis anteriores explicaciones sobre la percepción del riesgo y el control de la situación.

La dificultad de una situación que no podemos controlar no se debe basar en la impresión de la magnitud de sus consecuencias. Para mi propia supervivencia no importa si muero yo solo o en compañía de otros 150 pasajeros, pues en último término a la gente lo que le preocupa es su propia supervivencia. Por eso, lo que me hace sentirme incómodo en un avión no es la probabilidad de un accidente, sino la magnitud de sus consecuencias. Lo que hace tan intimidantes los accidentes de avión es el hecho de que casi siempre tienen consecuencias fatales y que si, con suerte, hay algún superviviente, suelen ser pocos. En general, los grandes accidentes son objeto de atención por los medios y de debate, lo cual empeora la situación. Teniendo esto en cuenta, las consecuencias de un accidente de aviación son mucho mayores que las de uno de coche. Y aunque la probabilidad de un accidente de aviación es más pequeña, todo lo dicho contribuye a que con frecuencia se sobrevalore el riesgo de este tipo de accidente. Si todos los accidentes de coche se produjeran al mismo tiempo, sin duda variaría la opinión general sobre el riesgo que supone viajar en coche.

En cualquier caso, sigo prefiriendo venir desde Suecia a Bruselas en avión que conduciendo mi coche, por la *utilidad* de las horas que gano. Por eso creo que vale la pena correr el riesgo de tomar el avión, a pesar de mis temores, porque lo comparo con las horas que pierdo viniendo en coche. Creo que esta percepción de la utilidad tiene mucho que ver con la percepción del riesgo al que decidimos exponernos. Aquí es además donde resulta interesante la diferencia entre riesgo voluntario e involuntario. En general, la gente acepta mejor los riesgos que implican las cosas que *elige* hacer que las que se ve *obligada* a hacer. Creo que esto también tiene que ver con la utilidad que a menudo obtenemos de los riesgos que

aceptamos voluntariamente. Hablando de mí, estoy más dispuesto a correr los riesgos que supone saltar en paracaídas que los que tendría comer pollo crudo en Tailandia.

Otro tema relacionado con la percepción del riesgo es la dificultad que supone darse cuenta de los riesgos inherentes a los sistemas complejos. A menudo, son sistemas que no podemos controlar. Por ejemplo, los sistemas de las centrales nucleares. En Suecia, mucha gente tiene problemas para aceptar las centrales nucleares dados los *grandes riesgos* que comportan. En realidad, la energía nuclear es una de las fuentes de energía más seguras y tiene muchas ventajas sobre otras fuentes. Creo que sería interesante que la gente empezara a superar esos malentendidos y a considerar sus múltiples ventajas, corrigiendo su percepción del riesgo.

Cuando se hacen estudios sobre percepción del riesgo, creo que es importante tener en cuenta no sólo las condiciones, sino también su impacto sobre los resultados. Muchos de los informes que se hacen son demasiado teóricos y apenas tienen soporte empírico y muchas veces, las relaciones que parecen obvias y convincentes en términos teóricos, pueden tener pocos efectos o graves fallos en la práctica.

## LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO Y EL PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS

Entre nosotros existen numerosos riesgos y la gerencia de riesgos es cada vez más importante. Eso se aplica a todas las personas, desde cada individuo hasta los directivos empresariales y los po-

líticos. En el campo de la gerencia de riesgos hay muchos modelos genéricos, y uno de los más corrientes es el llamado «modelo IEC»<sup>4</sup>, que representa las tres partes principales del proceso de gerencia de riesgos: el *análisis*, la *evaluación* y la *reducción* del riesgo. El *análisis* del riesgo incluye su *identificación* y su *evaluación*. La percepción del riesgo tiene un papel muy importante en su análisis. Para evaluar los riesgos y saber si son aceptables o no, se crea la base para la evaluación del riesgo, a partir de la cual se toman las decisiones sobre si invertir o no en acciones para la *reducción del riesgo*.



## ANÁLISIS DEL RIESGO

En el análisis del riesgo hay muchos enfoques distintos. Incluso si se aplicara exactamente el mismo modelo, los resultados variarían en función de quien hiciera el análisis. Las razones para ello son numerosas: ¿Se ha utilizado el modelo adecuado y en el momento oportuno? ¿El nivel de conocimientos es el adecuado para hacer el análisis correctamente? Todo ello depende en gran medida de cómo hayan interpretado la situación la persona o personas que hayan realizado el análisis. Otra cosa muy importante es que la persona que realice el análisis puede influir en sus resultados simplemente eligiendo un modelo u otro. Si el objetivo es demostrar el peligro de un acontecimiento, se puede utilizar un determinado modelo. Si el objetivo es el contrario, se puede aplicar un modelo totalmente distinto al mismo hecho, con resultados distintos.

<sup>4</sup> De la International Electrotechnical Commission (1995).

¿Cómo influye la percepción del riesgo en la capacidad de una persona para analizarlo? ¿Por qué algunos hechos peligrosos parecen no tener peligro? Hay muchas teorías acerca de lo que afecta a la percepción del riesgo. A lo largo de los años se han hecho distintos estudios que han abordado la percepción del riesgo desde enfoques muy diferentes. Aunque los resultados de las investigaciones hayan variado a lo largo del tiempo, se han hecho nuevos estudios basados en otros antiguos, pero más desarrollados y afinados. Las investigaciones de los años 1960 se centraron en gran medida en la voluntariedad de la aceptación del riesgo y en su impacto sobre la percepción. Hoy día la investigación se centra en la comunidad y en cómo afecta eso a la percepción del riesgo, aunque también se estudian muchos otros aspectos y sus respectivos impactos.

**C**reo que, en la percepción del riesgo, uno de los elementos más importantes es la voluntariedad en su aceptación. Ejemplos de riesgos voluntariamente asumidos son la conducción de vehículos, la escalada de una montaña o el fumar. Por voluntario quiero decir que existe la posibilidad de no correr el riesgo. En cierta medida, la libertad de elegir parece que reduce la percepción de la gravedad del riesgo. Como he dicho anteriormente, creo que la razón de este comportamiento es la necesidad de controlar el ambiente que nos rodea.

**L**a investigación demuestra también que la gente tiende a sobrevalorar su propia capacidad, pero tiene una visión más realista de la capacidad de los demás<sup>5</sup>. Una vez más, la conducción de un vehículo es un buen ejemplo, porque da al conductor la satisfacción de controlar la situación. La opinión general de que «eso no me va a pasar a mí» da una falsa sensación de seguridad y comodidad. Cada invierno se producen en Suecia numerosas muertes en accidentes de tráfico causados por lo resbaladizo de la carretera, a pesar de las campañas masivas y de los anuncios

en TV que se emiten todos los inviernos advirtiendo de la situación. Pero ni siquiera los «cuasi accidentes» cambian la mentalidad de la gente sobre el tema. En vez de identificar un «cuasi accidente» como un riesgo grave, la gente parece identificar que la causa de que no haya habido un accidente es su excelente habilidad para resolver una situación de peligro.

**A** menudo se piensa que las nuevas tecnologías son más peligrosas que las antiguas y más conocidas. Otras características que sabemos que afectan a la percepción del riesgo por las personas son si piensan que el riesgo es poco habitual, nuevo o desconocido. Eso depende de la necesidad de control, a la que ya me he referido antes. La falta de información sobre riesgos nuevos, desconocidos o poco habituales afecta también a la opinión general. Cuando hay falta de información, la gente suele «llenar el vacío» y eso puede dar lugar a una imagen falsa de la gravedad del riesgo. De nuevo, aquí tienen gran influencia los medios: dependiendo de cómo presenten la información, la gente la puede interpretar de manera más o menos subjetiva. Por ejemplo, a menudo los medios se refieren a los estreptococos del grupo A como «bacterias asesinas» o «bacterias de la carne», lo que asusta a muchas personas aunque no sepan realmente qué probabilidad tienen de contraer una infección. Se considera que las enfermedades y las infecciones son de alto riesgo porque, en general, la gente no tiene un nivel adecuado de educación y no puede entender en qué consiste su riesgo. Naturalmente, los medios pueden influir en la percepción general del riesgo de modo positivo o negativo. Uno de los aspectos positivos de los medios es que su información llega muy rápido al público en general. Con las imágenes aterradoras de las guerras o los incendios en todo el mundo, la situación puede parecer a veces más amenazadora de lo que realmente es. Los riesgos tienen además la capacidad de «transmitir la enfermedad» a su alrededor: después del 11-S, los viajes en avión des-

<sup>5</sup> Sjöberg, L. (2005).

cendieron en todo el mundo, a pesar de que los ataques terroristas iban dirigidos exclusivamente contra Estados Unidos.

En las empresas, el concepto de *cultura de la seguridad* se puede considerar como una medida de las actitudes y valores de los individuos o de los grupos ante el riesgo y la seguridad. Algunos factores importantes de este concepto son la percepción del riesgo y cómo actúan los distintos individuos cuando se exponen al riesgo. A veces la dirección se ve ante el problema de que los empleados se exponen a riesgos innecesarios. Aunque existan procedimientos de seguridad bien conocidos y la educación de los empleados sea la adecuada, la gente se sigue exponiendo a riesgos innecesarios en el trabajo.

**O**tro factor que afecta fuertemente a la percepción del riesgo es la experiencia de situaciones similares. ¿Se trata de un riesgo directo o indirecto? ¿Supone un peligro para mi familia o mis amigos? Y, de nuevo, ¿valora la gente la gravedad de un riesgo por sus consecuencias o por la posibilidad de que ocurra?

## EVALUACIÓN DEL RIESGO

La toma de decisiones en la gerencia de riesgos se puede basar en ciertos criterios de aceptación. Estos criterios corresponden a cuatro clases: *tecnológicos*, *basados en derechos*, *basados en la utilidad* y *mixtos*<sup>6</sup>.

Los *criterios tecnológicos* quieren decir que hay que usar las mejores técnicas disponibles para reducir los riesgos. En la práctica eso puede ser difícil, porque se centra en una sola variable. Por ejemplo, cuando se trata de daños al medio ambiente, las decisiones se toman a menudo con muy poca información, sin tener en cuenta otros muchos elementos que tienen impacto en los resultados. Por tanto, las

decisiones que se toman basándose en criterios tecnológicos pueden llevar a mayores costes para los individuos y/o para la sociedad.

Los *criterios basados en derechos* establecen que los individuos tienen derecho a no estar sometidos más que a un determinado nivel de riesgo (máximo). Estos criterios se pueden basar en el llamado concepto de «riesgo cero». Las decisiones que se toman basándose en el concepto de riesgo cero suelen ser caras, porque para eliminar o reducir un riesgo hay que tomar muchas medidas caras. Un ejemplo de este enfoque es la «Visión Cero» sueca, que establece el objetivo de reducir un 100% las muertes por accidentes de tráfico. Teóricamente, éste es un objetivo alcanzable, pero en la práctica no. Creo que las ideas básicas del concepto «Visión Cero» son buenas, pero no hay nada que esté 100% libre de riesgos. Si se va a implantar totalmente la «Visión Cero», los costes serán extremos. Un enfoque más realista de este *criterio basado en derechos* es no dejar que el riesgo supere un cierto nivel. Este criterio se puede aplicar a riesgos individuales o públicos, y a menudo se aplica para asegurar la protección de la gente que participa en actividades expuestas a gran riesgo. Aquí no se tiene en cuenta el coste de las medidas o inversiones para reducir el riesgo. El coste por vida salvada variará dependiendo de las características del riesgo que se quiere reducir, lo cual puede suponer un despilfarro de recursos, porque no se sabe cuáles son las acciones más *eficaces*.

**L**os *criterios basados en la utilidad* se aplican para evaluar los riesgos con un enfoque económico, lo que se puede hacer con distintas herramientas de análisis. Dichas herramientas son *coste-utilidad*, *coste-efectos* y *salud neta*<sup>7</sup>. En el análisis de *coste-utilidad* hay que conocer el valor monetario de cada vida salvada y, a partir de ese valor, calcular el coste máximo de cada medida para reducir el riesgo. En el análisis *coste-efecto*, se comparan dos o más medidas para ver cuál es la más

<sup>6</sup> Johansson, H. (2005).

<sup>7</sup> Johansson, H. (2005).

económica. Un aspecto central del análisis de *salud neta* es que, al analizar una inversión en seguridad, hay que tener en cuenta los efectos para la salud, tanto los directos como los indirectos. El total neto de ambos efectos debe ser positivo. Por supuesto, hay otras razones para tomar medidas de reducción de riesgos: por ejemplo, ambientales, políticas o éticas. No importa quién esté expuesto al riesgo, con tal de que las ventajas de las medidas sean mayores que los inconvenientes. También existen graves complicaciones al evaluar la utilidad y calcular el valor estadístico de una vida.

Un *criterio mixto* es una combinación de dos o más de estos criterios. La idea de tener en cuenta más factores para tomar una decisión es buena, pero surgen otros problemas, como por ejemplo qué factores se deben tener en cuenta y cuáles no.

## REDUCCIÓN DEL RIESGO

Tras el análisis y la evaluación del riesgo, el paso siguiente es utilizar esa información para tomar decisiones. El riesgo se puede reducir o eliminar, dependiendo de las medidas o inversiones que se elijan. Esas decisiones dependerán en gran medida de quien las tome y de quienes se vean afectados por ellas. Pueden surgir problemas cuando el que deba tomar la decisión tenga que tener en cuenta muchos elementos distintos. La gente tiene reacciones muy distintas ante los mismos riesgos y la información basada en los mismos criterios se puede interpretar de maneras muy diferentes. ¿Qué opiniones se deben tener en cuenta? ¿Hay que tener en cuenta la opinión general cuando se trata de temas relativos a la sociedad? Puesto que las opiniones de la gente son tan diferentes, podrían llegar a ser una fuente de error. Pero al mismo tiempo, esas diferencias de percepción del riesgo son también la razón de que

actuemos de forma tan diferente. Creo que se debe tomar en consideración la percepción del riesgo de la gente, pues es esa gente la que está expuesta al riesgo. También hay que tener en cuenta la información sobre el riesgo y manejarla con cuidado, pues sabemos que puede asustar y atemorizar a la gente.

## CONCLUSIONES

Es importante que recordemos que la gerencia de riesgos la hacen personas. Las personas perciben el riesgo de muy distintas maneras y evalúan los mismos riesgos de modos muy diferentes, dependiendo de su cultura del riesgo y de sus experiencias previas. Las decisiones se toman para que sean aceptadas, y eso afecta a los criterios utilizados y a qué aspectos se deben tener en cuenta en las decisiones y cuáles no. La percepción que tienen del riesgo los técnicos difiere de la que tienen los humanistas; por eso es importante combinar criterios «técnicos» y «humanistas» en la percepción del riesgo para describir tanto la percepción como los efectos del riesgo. Una solución puede ser aplicar criterios mixtos, solución que puede que no sea necesaria pero que facilitará el entendimiento y la aceptación de las medidas tomadas.

Para evitar malentendidos y aclarar el objetivo de la gerencia de riesgos, hay que tener en cuenta la percepción del riesgo. En otras palabras, puede ser fácil convencer a la gente y hacer que perciba el riesgo de una determinada manera, dependiendo de cómo se presente la información. Para que la gente pueda entender e interpretar la información que recibe de los distintos elementos del proceso de la gerencia de riesgos, es necesario formar e informar. Creo que es muy importante que los resultados de los análisis de riesgos se presenten de manera que la gente los pueda entender. Debemos mejorar la comunicación de los riesgos, y una buena manera de empezar sería tratar de que el lenguaje de los riesgos sea más universal.