

Quién decide cuánto riesgo acepta una empresa

La aceptación del riesgo necesita una autoridad identificable, información suficiente y una condición de revisión.

Dr. Jorge Uribe Maza • Versión 1.0 • 20 de octubre de 2026

Resumen

Autorizar un gasto y aceptar el riesgo que permanece son decisiones distintas. Esta nota propone dejar explícita la segunda, con responsabilidades adaptadas al gobierno de cada organización, para que las restricciones presupuestales no se conviertan en una aceptación tácita.

El riesgo que permanece después de la compra

La contratación de un servicio no elimina las decisiones sobre el riesgo. Después de instalar un equipo o reforzar un turno permanecen escenarios no cubiertos, dependencias de terceros y límites de respuesta. Alguien debe conocer esos límites y decidir si son compatibles con la operación.

Puede ocurrir que Seguridad advierta una exposición, Finanzas solicite reducir el costo y Operaciones necesite mantener una actividad. Si no se define quién resuelve el desacuerdo, la decisión puede quedar implícita en la demora. La falta de autorización para una medida no equivale por sí misma a una aceptación informada de sus consecuencias.

Una referencia y su adaptación

El Orange Book británico vincula la definición de apetito de riesgo con la autoridad de gobierno y con responsabilidades claras [1]. Lo usamos como referencia conceptual. Su ámbito público y su contexto institucional no se trasladan automáticamente a una empresa mexicana.

La propuesta del Observatorio es más acotada: toda decisión relevante sobre protección debería poder asociarse con un responsable, una justificación y una fecha o condición de revisión. La asignación concreta dependerá de los órganos y facultades que la empresa ya tenga establecidos.

NOTA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Distribuir decisiones sin crear otro comité

Decisión	Responsabilidad sugerida
Definir el impacto operativo	Operaciones describe procesos, dependencias y tiempos tolerables.
Evaluar el escenario y los controles	Seguridad integra el análisis y sus incertidumbres.
Contrastar costos y capacidad financiera	Finanzas valida supuestos, restricciones y alternativas.
Autorizar el riesgo restante	La autoridad con facultades decide dentro de sus límites.
Verificar compromisos	Un responsable designado informa avances y desviaciones.

Esta distribución es una propuesta de trabajo, no una descripción de obligaciones legales. En una organización pequeña, una persona puede asumir varios papeles; conviene conservar la distinción entre las decisiones aunque coincidan sus responsables.

La aceptación temporal

Considérese una mejora que no puede ejecutarse hasta el siguiente periodo de mantenimiento. Una aceptación temporal útil documentaría el escenario, los controles provisionales, la autoridad que decide y el evento que obligaría a detener o revisar la actividad. La fecha de vencimiento evita que una excepción termine operando indefinidamente.

El registro también debe explicar qué información faltaba. Si una estimación depende de supuestos discutidos, el desacuerdo no debería desaparecer al aprobar el acta. Mantenerlo visible permite verificar después cuál supuesto resultó razonable.

NOTA DE GOBIERNO CORPORATIVO

Un registro breve de aceptación

El expediente de una decisión puede contener: actividad afectada, escenario, consecuencias, alternativas evaluadas, controles actuales, riesgo que permanece, razón de la elección, responsable y fecha de revisión. Los términos deben permitir que alguien ajeno a la reunión entienda por qué se decidió continuar.

Aceptar un riesgo dentro de la organización no autoriza incumplir obligaciones aplicables ni renunciar a la protección de las personas. Cuando la decisión involucre deberes regulatorios o contractuales, debe intervenir el área competente. Esta nota no sustituye esa evaluación.

Preguntas para el comité

- ¿Quién puede aceptar esta exposición y hasta qué límite?
- ¿Qué opción quedó descartada y por qué?
- ¿Cuándo debe volver la decisión a una autoridad superior?

Pregunta para las entrevistas

Piense en una recomendación de seguridad que no fue aprobada. ¿Cómo quedó documentada la decisión y quién asumió la responsabilidad de revisarla?

Alcance

La matriz y el registro son propuestas del autor. Su propósito es hacer examinable una decisión; no atribuyen responsabilidades jurídicas ni califican el gobierno de una empresa participante.

Fuentes y alcance documental

[1] HM Treasury y Government Finance Function. The Orange Book Management of Risk Principles and Concepts. Secciones A3, A4, D6 y D13 a D15. Consulta del 20 de octubre de 2026. Referencia del sector público británico, no norma obligatoria para empresas mexicanas. [Consultar fuente](#)

Una iniciativa impulsada y patrocinada por Grupo IPS. Autoría y conducción del Dr. Jorge Uribe Maza. Esta publicación no presenta resultados de campo del Observatorio.