

¿SE ESTÁ HACIENDO UNA CORRECTA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS EMPRESAS?

En los últimos años, eventos como el COVID-19, la crisis y ruptura de la cadena de abastecimiento, la guerra entre Rusia y Ucrania, más los fenómenos sociales que se han manifestado en las calles, han hecho que la gestión de riesgos se haya convertido en un tema de discusión, que está en la mesa de cualquier empresa grande o pequeña. Además, si incluimos los temas de lavado de activos y financiación del terrorismo que son de exigencia legal, más los temas de protección de datos, hace que no sea voluntario el tener la gestión de riesgos en la agenda de cualquier directivo.

Es una realidad, que toda persona u organización hace en mayor o menor medida gestión de riesgos, de una forma racional o intuitiva. Sin embargo, la experiencia nos ha mostrado, que cuando se tiene la oportunidad de analizar un evento materializado o una auditoría a un proceso o sistema, se evidencia que se han cometido algunos errores en la gestión de riesgos, por lo que mediante este escrito, se busca generar 4 reflexiones sobre este proceso que pueden ayudar a realizar esta tarea de mejor forma.

1) La gestión de riesgos es un ciclo continuo y no un simple proceso:

La norma ISO 31000: 2018 que trata de la gestión de riesgos, nos brinda una guía de implementación de un proceso estructurado. Es común que su aplicación se limite a la apreciación del riesgo y su tratamiento, olvidándose de dos partes fundamentales del ciclo que son: a) *Comunicación y consulta*, que nos ayuda a que las diferentes partes interesadas comprendan el riesgo, la base sobre la cual se toman las decisiones y las razones por las que se requieren acciones específicas y a la vez ayuda a la generación de una cultura de administración basada en riesgos. b) *Seguimiento y revisión*, que permite asegurar y mejorar la calidad y la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso. El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la

gestión de riesgos y sus resultados debería ser una parte planificada del proceso, con responsabilidades y entregables claramente definidos.

Este par de elementos, muchas veces son olvidados en el proceso de implementación de la gestión de riesgos y son el motor que permite que se haga un proceso vivo, continuo y que los resultados del mismo, estén alineados a la realidad de la empresa y su entorno, no quedando como un documento olvidado en algún escritorio o carpeta virtual.

2) Alineación de los diferentes actores:

En el mundo de los seguros, la visión de la gestión de riesgos está enfocada en el riesgo operativo y la prevención mediante equipos y sistemas, sin embargo existe la otra cara de la moneda que es la visión de la administración de riesgos que tiene la auditoría, donde por medio de diferentes esquemas, se han desarrollado otras formas de ver la gestión de riesgos y que afortunadamente, cada día se van acercando más estas 2 visiones, lo cual se ve muy bien reflejado en la última versión 2020 del modelo de las 3 líneas (ya no de líneas de defensa como se denominaba desde el 2006) del Instituto de Auditores Internos (IAA por sus siglas en inglés) donde conceptualmente se muestra que todas las áreas de la empresa, llamadas líneas, deben contribuir a la generación de valor, trabajando coordinada y armónicamente para la prevención y gestión de riesgos, cada uno desde su rol específico pero existiendo una continua comunicación y colaboración, especialmente dando énfasis a que el área de auditoría interna no solo debe velar por el cumplimiento de los procesos, sino deja claro que tiene un deber de asesoramiento a la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

En muchas ocasiones encontramos que los modelos de gestión de riesgos que se implementan en una empresa, tales como riesgo operativo, ambiental, legal, salud y seguridad en el trabajo, financiero, etc., son elaborados siguiendo diferentes metodologías y definiciones, lo cual hace muy complejo su integración para aumentar

su eficiencia, dificultando su revisión y control tanto por la alta dirección como por las áreas de auditoría. Si se logra alinear a toda la organización en la importancia de la gestión de riesgos según la capacidad y apetito del riesgo, claramente definido por el órgano de gobierno, será mucho más fácil tener conversaciones sobre mitigación e implementación de controles para reducir la vulnerabilidad y probabilidad frente a las amenazas identificadas, logrando una mayor coherencia en la administración, menores costos y mejores beneficios para la empresa.

3) Gestión de riesgos y oportunidades:

La definición que tiene la norma ISO 31000: 2018, sobre el riesgo es retadora al definirlo como “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” y su nota 1 aclara que “Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.” Es decir, toda empresa hace permanentemente este proceso de gestión de riesgos en la búsqueda de oportunidades, como se comentaba al inicio de este artículo, pero tal vez no lo hace de una forma consciente y consistente, o no usa una metodología o la misma que usa para la gestión de las desviaciones negativas (también llamado riesgo), pudiendo acercar ambos conceptos, para que la aplicación del pensamiento basado en riesgos sea una constante de la empresa y logre capturar de la mejor forma las oportunidades que el brinda el entorno y minimizar los riesgos que enfrenta y genera este mismo.

4) Los seguros son una parte de la estrategia de gestión de riesgos:

A pesar de poder tener un ciclo permanente de gestión de riesgos y todas las áreas de la empresa alineadas en un pensamiento basado en riesgos, reduciendo el riesgo inherente que enfrenta la organización, siempre hay un riesgo residual. Es ahí, donde la contratación de seguros cobra especial relevancia para transferir a los profesionales, es decir las compañías de seguros, este tipo de eventos, que gracias a los grandes

números y la dispersión del riesgo entre muchos asegurados relativamente homogéneos, pueden asumir y responder ante posibles siniestros. Es valioso exaltar la actuación de los seguros como un elemento esencial para la gestión de riesgos, que aunque no mitiga ni responde por todos los riesgos, este se convierte en una herramienta para transferirlos y así complementa esta gestión de manera proactiva.

Ahora la invitación es a hacerse una autoevaluación de cómo está la organización frente a estos 4 sencillos puntos que son la constante en diferentes empresas consultadas y así lograr que la gestión de riesgos sea parte del ADN de la empresa y no simplemente un proceso más que se hace por un cumplimiento legal o por lo que otros lo hacen.

Carlos Mauricio Moreno Cruz
([linkedin.com/in/carlos-mauricio-moreno](https://www.linkedin.com/in/carlos-mauricio-moreno))
Consultor en gestión de riesgos de Nacional de Seguros.