

EL GESTOR DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN (1)

En una reciente encuesta realizada entre los miembros de juntas directivas de las más grandes empresas del mundo, se preguntó cuáles deberían ser los principales asuntos en los que deberían involucrarse los miembros de junta, como parte de sus obligaciones para con las empresas que dirigen.

En primer lugar, se mencionó el direccionamiento estratégico; en tanto que en el segundo puesto de prioridades se ubicó la gestión de riesgos.

Este resultado indica cómo ha cambiado la percepción que sobre la administración de riesgos se ha tenido en las empresas. Al comienzo se asociaba la palabra riesgos con el peligro de sufrir un incendio, inundación, hurto o evento similar, que afectara a las personas, los bienes o la capacidad de una empresa para producir utilidades. Luego, con el desarrollo de nuevas normas más exigentes en materia de seguridad industrial, se abrió el espacio para incluir en el tema de riesgos a los relacionados con la salud ocupacional. A finales del siglo pasado, se otorgó especial importancia a la gestión de riesgos relacionados con el medio ambiente, desembocando en lo que ahora se conoce como

Responsabilidad Social Empresarial, que no es más que una suma de todos los escenarios anteriores. Las escandalosas quiebras fraudulentas que conmocionaron al mundo en la primera década del presente siglo, añadieron un elemento adicional de preocupación para quienes desde las juntas de las empresas tratan no solo de generar valor para los dueños, sino además dirigir los negocios dentro de un marco ético y sostenible.

Dar el salto desde las juntas directivas puramente cosméticas, conformadas por personas muy influyentes dentro y fuera de las empresas, pero poco efectivas, hacia un modelo en el cual cada uno de sus miembros participe de manera activa y eficaz en la gestión de la empresa no es una tarea fácil, ya que implica no solo redefinir los límites de las atribuciones de cada una de las partes involucradas, restándole poderes al gerente general, sino que además supone por parte de los miembros el asumir un papel proactivo en la dirección de los negocios societarios.

Las mejores prácticas actualmente en uso sugieren la conformación de un área

específica de Gestión Integral de Riesgos, a cargo de un funcionario con atribuciones y responsabilidades concretas, que reporte directamente a la Junta y que articule todo el Sistema integrado de gestión de los riesgos que enfrenta una organización, desde todos los frentes. En este boletín comenzaremos a describir las funciones, atribuciones y obligaciones específicas de dicha persona, las cuales deben ser adaptadas a la realidad de cada organización, pero manteniendo su esencia.

El Director de Gestión de Riesgos

El papel del administrador de riesgos puede variar de una organización a otra, y puede decirse que no existe una lista de funciones generalmente aceptada para esta actividad. La visión de la administración de riesgos que concibe al administrador como una persona responsable de la identificación, medida, tratamiento y financiación de los riesgos de una organización ha perdido fuerza últimamente, ya que resulta obvio que es casi imposible encontrar a una sola persona que posea todo el conocimiento técnico, las habilidades o siquiera el tiempo suficiente para llevar a cabo tan enorme tarea. Si se tiene en cuenta que los riesgos se ciernen por igual en toda la estructura de una empresa, el administrador de riesgos deberá tener injerencia en todo el sistema.

Tradicionalmente, la primera limitación impuesta a los administradores de riesgos en las

empresas ha sido que estos tienen poca influencia en el manejo de los riesgos especulativos. No existe una razón en teoría para ello, ya que los principios de administración financiera aplican igualmente al manejo de riesgos puros, pero es común encontrar en casi todas las organizaciones una separación operativa entre el manejo de los riesgos operacionales y los especulativos.

Es casi una práctica normal que el administrador de riesgos tenga casi que exclusivamente responsabilidad por el manejo de todos los riesgos puros. La mayoría de los principales riesgos que enfrenta una organización están directamente relacionados con Producción, Mercadeo, Distribución y factores similares, y la mayor responsabilidad por el manejo de dichos riesgos recae sobre el gerente de cada proceso. Una buena práctica de administración de riesgos no debe separarse de una adecuada práctica operativa y sería poco sensato tratar de dividir ambas funciones entre dos responsables.

El papel del administrador de riesgos tiende más hacia la consultoría y el soporte, en los siguientes tres campos:

COORDINADOR;
EDUCADOR;
ACTIVADOR.

En nuestras siguientes entregas nos referiremos en detalle a cada una de estas tareas del administrador de riesgos y cómo su adecuada gestión puede llevar a la empresa a mejorar sus niveles de resistencia frente a eventos que pueden afectar no solo su flujo

de caja sino su permanencia en
el tiempo.

asr@une.net.co