

EL GESTOR DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN (5)

¿QUIÉN ES EL "DUEÑO" DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE?

Cuando las empresas logran llegar a una definición acerca de la función, posición y atribuciones del gestor de riesgos, surge de manera inevitable la duda acerca de quién debe ser el propietario de dicha área de la organización.

Como primera medida, las altas instancias administrativas podrán intentar ubicarlo por fuera de sus áreas, por razones netamente presupuestales. Los actuales esquemas administrativos, en boga en nuestro país, favorecen las reducciones de costos y gastos, a veces sin analizar si dichas reducciones tienen algún impacto negativo en el mediano o en el corto plazo.

En su afán por mantener o mejorar su Tasa Interna de Retorno, muchos administradores o responsables de procesos cometen costosos errores de juicio, al eliminar o recortar presupuestos que en apariencia no contribuyen a generar retornos financieros para el período fiscal vigente.

La pobre selección de personal, la escasa o nula inversión en retener el talento humano, la

sobrecarga de trabajo, la acumulación de funciones incompatibles, entre otras, son resultado del afán de reducir costos sin evaluar someramente los riesgos asociados a dichas determinaciones de corto plazo. El resultado es un incremento en la deserción laboral, en los casos de fraude y en el deterioro del clima laboral, circunstancias que de manera directa reducen la famosa TIR.

El remedio para evitar que el afán por evitar la carga presupuestal de la gestión de riesgos atente contra su correcta implementación puede estar en que las directivas tomen la decisión de distribuir el peso de dicho costo entre la totalidad de las áreas de la organización. Definir un esquema de repartición del costo de la gestión de riesgos, basado en el número de empleados, en el aporte de cada área al total de ingresos, la distribución geográfica de la empresa u otro esquema similar, permitiría que la totalidad de la empresa soporte el costo de una actividad que de manera directa los beneficia a todos.

Superada esta dificultad inicial, aunque dejando pendiente la necesaria discusión acerca de

los peligros que representa la tiranía de la TIR, queda pendiente el otro escollo, determinado por la necesidad de decidir quién o quiénes van a ser los dueños de este proceso. Surgen muchos candidatos, entre los cuales se encuentran el Comité de Auditoría, el presidente o gerente, el área de Recursos Humanos, el área Jurídica, entre otras.

Algunas organizaciones han avanzado en este punto, creando la figura de la Vicepresidencia o Subgerencia de Riesgos, departamento encargado de la coordinación de todas las tareas de gestión de riesgos. Esta figura tiene la enorme ventaja de acceder por derecho propio a los comités de presidencia o de gerencia, lugar en el cual se toman las decisiones corporativas.

Si la organización determina que dicho cargo no debe estar ubicado en esta alta posición, lo ideal es, entonces, que el gestor de riesgos no dependiera de ninguna de las instancias de la empresa; y en lugar de ello ubicarlo a nivel de Staff en el organigrama, con línea directa con la gerencia o la presidencia de la compañía. Lo importante es que dicho cargo disponga de la autoridad y el presupuesto necesarios para cumplir adecuadamente con su labor.

Sin importar dónde se ubique, esta persona deberá contar con el suficiente poder de convocatoria para reunir

representantes de todas las áreas de la empresa, desde Recursos Humanos hasta Sistemas, pasando por todos los procesos transversales que le permitan gestionar de manera oportuna y eficiente los riesgos que enfrenta la organización. Pero, por sobre todo, deberá tener la decisión firme para actuar y para asumir el reto que supone ser el encargado de llevar a su organización por el camino de las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos, fomentar la cultura del autocontrol; y, especialmente, ser capaz de tomar determinaciones que a veces podrán resultar poco populares para los demás miembros de la organización.

asr@une.net.co