

¿CÓMO VIVIR CON RIESGOS?

Fuente: [Revista Panorama - Copa Airlines por equipo de Harvard Business Review. ©2015 Harvard Business School Publishing Corp.](#)

Cuando culmina una crisis, tanto legisladores como gerentes toman medidas para prevenir que se repita. En 2002, luego de que Enron y WorldCom sucumbieran bajo el peso de un masivo fraude contable, los legisladores estadounidenses aprobaron la ley Sarbanes-Oxly, la cual otorgaba nuevas responsabilidades de vigilancia a los directores y ejecutivos de empresas. En el alba de la crisis financiera de 2008 muchos bancos importantes cambiaron sus modelos empresariales, mientras que otras compañías implementaron sistemas para manejar de una mejor forma los riesgos de los créditos o para eliminar el exceso de confianza en los modelos matemáticos.

Los riesgos están presentes todos los días; por tanto, es sano para una organización instituir y poner a funcionar una gerencia que los controle.

No obstante, hay un problema con el manejo retrospectivo del riesgo: existe una variación en lo que los historiadores de asuntos militares llaman “librar la última batalla”. Mientras se desvanecen los recuerdos de la recesión, a los líderes les preocupa que las políticas sobre manejo de riesgos estén impidiendo el crecimiento y la rentabilidad. “Las compañías están cuestionando si los modelos que entraron en funcionamiento después de

las crisis financieras están funcionando y, más importante aún, están cuestionando el papel de la administración del riesgo en sus organizaciones”, dice Matt Shinkman, de Corporate Executive Board (CEB), una firma con sede en Washington dedicada a investigar y difundir buenas practicas entre sus 10.000 compañías asociadas.

Los gerentes de riesgo consideran que su papel es ayudar a las compañías a determinar su apetito por el riesgo y comunicar a toda la organización para guiar el proceso de toma de decisiones.

Algunos empleados asocian la administración del riesgo con un trabajo dispendioso y tan necesario como los exámenes anuales de seguridad de la tecnología de la información.

Nuevas investigaciones realizadas por CEB resaltan estas preocupaciones. El 60 % de los ejecutivos encargados de estrategias corporativas encuestados afirmaron que el proceso de toma decisión en sus respectivas firmas es demasiado lento debido, en parte, a un enfoque excesivo en cómo prevenir el riesgo. Agregaron que si se redujera este “desgaste organizacional”, se duplicarían las utilidades. Un escaso 20% describió su compañía como “buscadora de riesgo”.

Los ejecutivos también informaron que los gerentes de riesgos y los auditores gastan más de la mitad de su tiempo en realizar informes financieros, riesgos legales y quejas, y que incluso la gran mayoría de las grandes perdidas del valor en el mercado ocurre porque no

se administra bien los riesgos estratégicos. La gran mayoría de las compañías (91%) planea reorganizar o volver a priorizar la gerencia de riesgo en los próximos tres años y ya comenzó a incrementar el presupuesto para tal fin.

La administración del riesgo casi siempre es sinónimo de prevención del riesgo. Sin embargo, como lo sabe cualquier administrador de portafolio, reducir el riesgo casi siempre significa obtener retornos más bajos.

Los investigadores identificaron tres buenas practicas para evaluar y administrar el riesgo:

1. Lograr el balance correcto entre riesgo y recompensa: La administración del riesgo casi siempre es sinónimo de prevención del riesgo. Sin embargo, como sabe cualquier administrador de portafolio, reducir el riesgo casi siempre significa obtener retornos más bajos. En la actualidad, los gerentes de riesgos consideran que su papel es ayudar a las compañías a determinar y clarificar su apetito por el riesgo y comunicarlo a toda la organización, con el fin de guiar el proceso de toma de decisiones. En algunos casos esto significa ayudarles a los gerentes de línea a reducir su aversión al riesgo. Por ejemplo, una compañía decidió terminar la póliza de un cliente que había asegurado por 35 años. El cliente no implicaba mayor riesgo, por tanto las ganancias obtenidas por dicha póliza eran insignificantes.

2. Enfocarse en las decisiones, no en el proceso: Muchos empleados asocian la administración del riesgo con un trabajo muy dispendioso pero tan necesario como los cuestionarios anuales de seguridad sobre tecnología de la información. Aunque, de hecho, la ciberseguridad es muy importante, dichos ejercicios no podrían reducir el riesgo. Además, para confiar en el papeleo o en el proceso, los gerentes de riesgos están acudiendo cada vez más a herramientas (como tableros que muestran el riesgo en tiempo real) y entrenamientos que ayudan a los empleados a evaluar el riesgo.

De igual manera les están ayudando a las compañías a tener un mayor y mejor entendimiento del riesgo en la toma de decisiones. En Lego, por ejemplo, el director senior de manejo estratégico del riesgo participa en todas las decisiones que involucran capital a partir de una suma determinada. Él ayuda a sus colegas a reconocer problemas potenciales y aconseja a los gerentes sobre como encajar sus planes dentro del portafolio general de proyectos de la compañía, cada uno con su conjunto de riesgos. “ Esto tiene poco que ver con hacer una lista de riesgos de una retrospectiva, pero si mucho con escoger el portafolio correctos de proyectos riesgosos”, dice Shinkman

3. Empoderar a los empleados en la toma de riesgo: las decisiones no se toman por si solas, es la gente que lo hace y no siempre se cuenta con la presencia de un gerente de riesgo en el momento preciso. Por ello, las compañías inteligentes se esmeran en

mejorar la habilidad de sus empleados para asumir la cantidad apropiada de riesgo, en el momento en el que están tomando decisiones. Esto debe comenzar desde el mismo momento de la contratación: algunas firmas usan ahora “filtros de riesgos” o cualquier otro tipo de mediación y valoración para calibrar el apetito por el riesgo que tienen los candidatos a un cargo.

Al vincular gente con aptitud para valorar el riesgo, las compañías están reduciendo la necesidad de tener que capacitar después o de remediar una situación. Las empresas también están intentando identificar qué tipo de trabajos o departamentos enfrentan una participación desproporcionada de decisiones de alto riesgo, de manera que puedan encauzar su capacitación en la gente indicada. Se están enfocando en que ese entrenamiento se relacione menos con la toma de conciencia del riesgo y más con simulaciones o escenarios que les permitan a sus empleados practicar la toma de decisiones en situaciones riesgosas. Finalmente, cada vez los gerentes de riesgo se involucran más en entrevistas de salida, porque la gente que deja una organización identifica con mayor facilidad aquellos riesgos que los demás no pueden o no están dispuestos a discutir.

Para orientar a los gerentes de riesgos en las actividades correctas, muchas firmas están cambiando su estructura organizacional. Por ejemplo, ahora

algunas compañías hacen que los gerentes de riesgos le reporten directamente al supervisor de estrategia o al vicepresidente de operaciones y no al asesor general o al funcionamiento que cumple dichas funciones. Otras organizaciones que solían distribuir la responsabilidad de la administración de riesgo a lo largo de departamentos (seguridad, legal, auditoría, cumplimiento, calidad y demás) están estableciendo funciones de manejo de riesgo empresarial para que provean la coordinación.

El objetivo es hacer que la administración del riesgo deje de ser una ocupación tangencial y se transforme en una función con voz integrada a la gerencia cotidiana. “Las compañías líderes consideran cada decisión que toman líderes consideran cada decisión que toman como medida riesgosa y escogen sus riesgos con cálculos”, según se puede leer en el documento que resume la investigación al respecto realizada por CEB. “Estas firmas usan la administración del riesgo como escudo protector y no como una barrera que detiene la acción”. El documento resalta que la palabra “riesgo” comparte raíces con la palabra italiana *rischiare*, que significa “atreverse”. Si las compañías captan este último pueden contrarrestar las tendencias de la vieja escuela de limitarse a correr en la dirección opuesta cuando se encuentren cara a cara con el riesgo.