

2. PROMOVER LA CULTURA DEL RIESGO EN LA ORGANIZACIÓN

El cambio más difícil de lograr en cualquier organización es aquel que supone transformar las estructuras mentales de sus miembros. Mas aun, por adecuada que parezca el grado de conciencia acerca de la necesidad de administrar riesgos, no es recomendable confiarse en que un alto grado de conciencia es suficiente para evitar que en algún momento un funcionario pueda tomar la decisión equivocada. De allí que resulte indispensable que las organizaciones implementen controles formales, como por ejemplo, límite al monto de transacciones autorizadas por empleado. De hecho, leyes recientemente aprobadas en los Estados Unidos, la conocida como Sarbanes-Oxley; y el Acuerdo II de Basilea, que regirá para todo el sector financiero mundial, exigen que tales controles existan y sea certificada su operacionalidad. Esto supone formidables problemas, ya que el alto grado de dinamismo del mundo actual de los negocios, hace virtualmente imposible la creación de esquemas de control en tiempo real, para la totalidad de transacciones de una empresa.

Para superar esta dificultad, sin demorar los procesos de toma de decisión, nada mejor que fomentar la cultura del riesgo. El objetivo no debería ser solamente el desarrollo de habilidades para encender las alarmas al menor síntoma de riesgo, sino que en cada decisión de negocio que se tome, exista el análisis de riesgo versus beneficio.

Para crear esa cultura del riesgo, las empresas necesitan integrar un proceso constante de gestión de riesgos, mediante e cual cada área o unidad de negocios cuente con su propio mapa o matriz de riesgos, como parte identificable dentro de la macro matriz de la organización. La permanente actualización de estos mapas de riesgos se convierte en una excelente manera de asegurar que todos los responsables de procesos se mantengan en permanente alerta frente a los riesgos que enfrentan día a día, y cómo manejarlos. La revisión mensual de los mapas de riesgos es la manera más aconsejable de mantener al personal en alerta permanente.

Sin embargo, esto solo no resulta suficiente. Concentrándose en el desempeño diario bajo la óptica de la gestión de riesgos, en lugar del tradicional esquema de la revisión

posterior de operaciones, los responsables dentro de una organización desarrollarán una mejor comprensión de los riesgos asociados a las decisiones que toman día a día. Para empresas que requieren de grandes sumas de capital de alto riesgo, el contar con ajustados mecanismos de medida de retorno financiero de las inversiones permitirá una mejor toma de decisiones. Por ejemplo, para una empresa de telefonía siempre resultarán más seguros los ingresos obtenidos de sus clientes tradicionales, que los esperados de un nuevo segmento de población, así ambos grupos de clientes presenten las mismas características socio económicas.

Resulta de la mayor importancia que las organizaciones se comprometan e implementen programas formales de educación y entrenamiento en gestión de riesgos, ya que no resulta prudente asumir que todo el mundo dentro de la empresa domina el tema. De igual manera, deberían establecerse incentivos para aquellos funcionarios que siempre incluyan elementos de administración de riesgos en la toma de sus decisiones diarias. Calificar el desempeño de un empleado solo en función de los ingresos netos que produce su unidad de negocios, podría estimular la toma de riesgos demasiado altos para el apetito de la empresa. En últimas, la gente debería ser reconocida por su desempeño. Un buen comportamiento en el manejo de

riesgos debe ser reconocido y recompensado; así como las actuaciones imprudentes o por fuera de la política de riesgos deberían tener su consecuente penalización.

Finalmente, para que el mensaje acerca de la necesidad de evaluar desde el punto de vista del riesgo cualquiera de nuestras decisiones diarias, el presidente o gerente general de la organización debiera hablar de su importancia tan a menudo como pueda.

No existe una estrategia de gestión de riesgos capaz de eliminar la posibilidad de ocurrencia de riesgos imprevistos en una empresa; pero aquellas empresas que ponen en práctica los cuatro elementos descritos, seguramente se llevarán menos sorpresas desagradables. Más aun, estas empresas se encontrarán mejor equipadas para manejar los riesgos necesarios para aumentar sus ingresos y utilidades, garantizando el crecimiento de su negocio.

Sin un programa adecuado de Gestión Integral de Riesgos, las organizaciones podrían estar operando a unos niveles de riesgo próximos al desastre; o, por el contrario, estar actuando de una manera tan conservadora que impida el desarrollo de todo su potencial, haciéndolas incapaces de competir. Los dos escenarios perjudicarían principalmente a los propietarios e inversionistas.