

## EL GESTOR DE RIESGOS EN LA ORGANIZACIÓN (2)

En el boletín anterior nos referimos a los tres papeles principales que debe cumplir el administrador de riesgos. Vamos a describirlos en detalle.

### PAPEL COMO COORDINADOR

El proceso de administración de riesgos es más efectivo si todos los funcionarios de la empresa se involucran en él. Existe, sin embargo, la necesidad de que alguien desempeñe el papel de coordinador de las actividades relacionadas con el proceso en general, orientado a:

Asegurar que todos los funcionarios actúan en cumplimiento de una política común, de tal forma que los esfuerzos hechos por un Proceso o área no afecten de manera adversa los de otro;

Asegurar que la estrategia que se adopte se acomode a los objetivos corporativos de la organización, a la actitud frente al riesgo y a los estilos individuales de administración. Es importante entonces que tanto los objetivos corporativos como la política común sean dictados de manera clara por la más alta instancia administrativa y aceptada por todos los funcionarios;

Asegurar que no existan vacíos entre distintas áreas de responsabilidad, que puedan llevar a que no se identifiquen riesgos serios. El administrador de riesgos deberá en ocasiones hacerse

responsable por el manejo de éste tipo de riesgos, en los casos en los cuales no sea práctico o apropiado asignarlos a un proceso o área en particular;

Examinar cuidadosamente los reportes regulares sobre el proceso de manejo de riesgos, sus efectos y planes, los cuales se constituyen en una parte importante de la mayoría de los programas de administración de riesgos.

En una empresa altamente descentralizada, puede resultar necesaria la existencia de un coordinador de administración de riesgos en cada Proceso o unidad operativa, el cual complementaría la actividad del administrador de riesgos general.

### PAPEL COMO EDUCADOR

No es suficiente que la administración de riesgos se convierta en parte de las responsabilidades de cada gerente de Proceso y de cada funcionario; es necesario además que cada uno de ellos reconozca su importancia y cómo sus actividades afectan la administración de otros de los riesgos que enfrenta la organización. Esta función educativa normalmente es responsabilidad del administrador central de riesgos.

La labor de sensibilización correspondiente usualmente incluye todos los esfuerzos por crear la

cultura de la seguridad y propender por el acatamiento de la política corporativa dictada por el gerente general, en la cual se debe establecer la importancia que la administración de riesgos tiene dentro de la organización. Esta política a su vez debe formar parte del completo manual de administración de riesgos que debe desarrollarse.

Adicionalmente, el administrador de riesgos deberá aprovechar sus visitas periódicas a los distintos procesos y áreas para reforzar de manera permanente el concepto de administración integral de riesgos, hasta que ello se convierta en parte integral de la forma de desarrollar cada función dentro de la empresa.

### **PAPEL COMO ACTIVADOR**

Con frecuencia no basta con tener una completa conciencia acerca de los temas de manejo de riesgos. Debe contarse también con un sistema de operación en caso de materialización de algunos de ellos; para ser capaces de liderar sistemas de respuesta adecuados en caso de ser necesario.

### **EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS DE CADA PROCESO**

Ya se dijo que el papel del administrador de riesgos debe ser principalmente como consultor o proveedor interno de servicios, pero muchos administradores en la práctica son directamente responsables por la implementación de ciertas estrategias en particular.

Debido a que la mayoría de los administradores de riesgos provienen del sector de los seguros,

frecuentemente son directamente responsables de contratar pólizas para aquellos riesgos cuyos efectos financieros directos que pueden ser transferidos de esa manera. Ello no significa que el aseguramiento sea una parte esencial del proceso de manejo de riesgos; es más bien una consecuencia lógica de la idea que tradicionalmente se ha tenido respecto de lo que significa administrar riesgos.

La nueva visión integral que se pretende dar, propone mantener una sólida concentración de la función de transferencia de los efectos financieros de la materialización de riesgos vía seguros (lo cual permite mantener las economías de escala en contratación), pero al mismo tiempo eliminar el concepto de que la única manera de administrar un riesgo es contratando un seguro. En nuestro próximo boletín nos referiremos de manera extensa al caso específico del riesgo de fraude, en relación con pólizas de seguro correspondientes, como una manera de recalcar la importancia de una gestión integral y no parcial de los riesgos.

### **EL LUGAR DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Debido a que la mayoría de los departamentos de administración de riesgos han evolucionado a partir de los departamentos de seguros, es común que el administrador de riesgos deba reportar bien al gerente financiero o al secretario general de la compañía, por ser estas las más comunes líneas de reporte para propósitos de administración de pólizas de seguros. No se puede ser

dogmático acerca de cuál puede ser el lugar que debe ocupar el administrador de riesgos dentro de la estructura de una organización. Cada organización es diferente, y el lugar del administrador de riesgos, como cualquier otro aspecto relacionado, deberá ser diseñado para acomodarse al particular estilo y necesidades de dicha organización.

Se puede sin embargo, sugerir algunas de las condiciones recomendables para una adecuada operación. Debe contarse con los siguientes elementos:

- Acceso directo a la alta gerencia y a la junta directiva;
- Suficiente autoridad para introducir los cambios que se consideren necesarios;
- Una posición desde donde resulte fácil permanecer oportunamente informado acerca de todos los aspectos y actividades de la organización;
- Una buena red de comunicaciones;
- Total independencia de intereses sectoriales dentro de la organización.

Lo más adecuado sería que el administrador de riesgos apareciera en el organigrama de la empresa como un asesor de la alta gerencia o de la junta directiva, a nivel de staff; sin pertenecer a ninguno de los Procesos. Desde esa posición coordinaría y asesoraría las actividades de los administradores de riesgos de cada Proceso, mantendría su necesaria

independencia, tendría acceso a la información indispensable para el cumplimiento de su función y estaría en capacidad de comunicarse con la gerencia general o la Junta directiva sin acudir a instancias intermedias.

Las estructuras administrativas de las empresas y su organización lineal o por procesos determinarán en última instancia cómo articular el área de Gestión de Riesgos. Pero si se consigue alinear los fundamentos básicos propuestos de independencia y atribuciones del Director de Riesgos con la arquitectura organizacional de la empresa, el resultado será una dirección de riesgos capaz de realizar sus funciones dentro del marco normativo de la organización, pero con suficiente poder para actuar en caso de ser necesario introducir correctivos a situaciones puntuales que resulten particularmente riesgosas.

asr@une.net.co