

# Consejeros y directivos ¿saltan sin paracaídas?

Dña. Montserrat Guillén

Catedrática de la Universidad de Barcelona



Montserrat Guillén  
Catedrática del Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española de la Universidad de Barcelona

## FORMACIÓN

Los recientes cambios legislativos en la Ley de Auditoría recomiendan que las empresas incluyan el control de los riesgos en la supervisión de sus actividades. Casi ha pasado desapercibido un cambio tan sustancial en las responsabilidades de la alta dirección y **hoy más que nunca es el momento de pensar en cómo, cuándo y por qué consejeros y directivos deben conocer los aspectos fundamentales de la gestión de los riesgos.**

El símil del salto al vacío es muy apropiado para describir un mapa de riesgos deficiente. ¿Qué piensa alguien que escucha la frase “saltar sin paracaídas”? ¿Qué es lo primero que viene a su mente? Un peligro inminente, eso está claro. Una vez me contó un instructor que todo principiante al dar su primer salto, ya a punto de salir por la apertura del avión que le ha subido unos kilómetros arriba, comprueba por última vez que localiza el cordón para abrir el paracaídas. Es instintivo. Pero **¿qué pensamos del paracaídas al saltar desde el peldaño de una escalera? Nada.** Es evidente que el riesgo al saltar no es el mismo, ni tampoco importa en este caso saber cuántas veces se atasca el mecanismo y si hay o no un segundo sistema de seguridad. Conclusión, no todos los saltos son iguales.

En un mapa de riesgos, el salto desde el avión tendría una severidad muy elevada, y una



probabilidad muy pequeña de que falle el paracaídas. El salto desde la escalera sería un riesgo leve que, en cambio, se ejecuta muy a menudo. Pues bien, aunque parezca que ya tenemos los principios básicos del control de los riesgos, no hay nada más lejos de la verdad. Esta visión simplista y faltada de rigor es la que a menudo impregna las decisiones. Se suceden una serie de apreciaciones subjetivas, en las que lo muy arriesgado y lo poco arriesgado, viene calificado por la propia experiencia personal. No se busca información objetiva, se recurre a la memoria, a lo que se recuerda haber vivido, o a lo que se intuye o al miedo, olvidando que los sucesos extremos suelen ser percibidos como más frecuentes de lo que realmente son porque cuesta más olvidar los acontecimientos extraordinarios que el resto.

La gestión de riesgos ha iniciado una expansión sin precedentes en todas las organizaciones empresariales pero se está quedando corta por una falta de formación de la cúpula de la empresa. En mi opinión, **acaba excesivamente circunscrita a la parte financiera o a la legal,** y además altos ejecutivos y consejos de administración todavía **no se sienten seguros ante un mapa de riesgos,** porque no saben si está bien elaborado, si es exhaustivo y cubre todos los niveles de su organización, si define con total exactitud qué es una severidad elevada, moderada o leve, si tiene un horizonte temporal determinado. ¿Qué sentido tiene decir que un fenómeno se produce con baja frecuencia sin establecer un nivel de ocurrencias mensual, anual o decenal, por ejemplo, buscando la regularidad en lo que la empresa ha experimentado en el pasado?

No se trata de que todos los directivos sean Chief Risk Officers (CROs), pero sí deben entender los mensajes, y las dimensiones fundamentales de la medición del riesgo: severidad, frecuencia y evaluación. Hasta que el Valor en Riesgo no sea un concepto tan habitual en las grandes empresas como el EBITDA o NAV, no habremos conseguido la mayoría de edad en la gestión de los riesgos.

En España hemos conseguido dar un gran paso con la creación del Post Grado de Experto en Gerencia de Riesgos que hemos lanzado desde la Universidad de Barcelona junto con AGERS, curso dirigido a los responsables del control del riesgo dentro de las organizaciones, en esta experiencia los alumnos matriculados perciben una formación adecuada a sus nece-

sidades y, por lo tanto, su paracaídas a punto para la supervisión de los riesgos. Que vayan bien equipados para poder afrontar un salto seguro y no un salto al vacío.

El siguiente paso será pensar en una formación ad hoc para directivos de la alta dirección. Hay que buscar la comunicación fluida y eficaz entre el CRO y quienes toman las principales decisiones a fin de evitar los acontecimientos adversos. El mejor CRO es el que todo el mundo cree que es prescindible porque en "nuestra empresa nunca pasa nada", pero también es aquel que tiene al otro lado alguien que entiende su lenguaje, con un objetivo común: delimitar todo, absolutamente todo lo que amenaza la consecución de los resultados



- 64** | **Eventos AGERS**  
Resumen del segundo semestre

---

- 65** | **IV Manual Gerentes de Riesgos**  
Riesgos de Transportes

---

- 66** | **V Premio Julio Sáez 2017**  
La Responsabilidad civil en el ámbito de los cyber risks

---

- 68** | **Fórum FERMA 2017**  
Comprometidos con el futuro

---

- 69** | **Programa de Desarrollo profesional**  
LLOYD'S & FERMA

---

- 70** | **Acuerdo AGERS**  
Trabajando juntos

---

- 72** | **Cambio de oficina**  
Evolucionando con los riesgos

---

- 73** | **Proyectos 2018**

---

- 74** | **Bienvenidos**  
Nuevos asociados julio- diciembre 2017

---

- 75** | **Patrocinadores 2017**