

## ¿Existe en la empresa española una verdadera cultura del riesgo?

Hay dos aspectos que inciden significativamente en la generación de valor en una empresa: la capacidad para incrementar la producción de flujos de caja y la habilidad para reducir sus riesgos empresariales. La mayoría de las compañías españolas disponen de una estrategia clara y tangible para lo primero; no tanto respecto a lo segundo.

Las mejores prácticas en gerencia de riesgos a nivel mundial nos muestran cómo las compañías líderes en su sector aplican tres variables: análisis científico de los riesgos mediante un uso extensivo de los datos; medición del impacto de los riesgos en el comportamiento financiero a corto, medio y largo plazo; y políticas de defensa de los riesgos desde una mirada integral, no compartimentada.

Solo gestionando la alineación de estas tres dimensiones permite hablar de la correlación entre Riesgo y Talento, o lo que es lo mismo, el concepto «Human Capital Risk», y solo cuando existe una gestión activa del HCR es señal inequívoca de la presencia de una cultura del riesgo en la empresa. Fomentar e impulsar una cultura del riesgo alineada con la estrategia empresarial se ha convertido en elemento prioritario de la agenda de los Consejos de Administración de las mejores compañías globales en su sector; ¡qué papel más extraordinario pueden jugar aquí los órganos de gobierno corporativo de las empresas españolas asegurándose que la cultura del riesgo está imbuida en el ADN de la misma con mucha más profundidad que una función más!

Recordemos, por ejemplo, el escándalo del gigante energético Enron hace casi dos décadas, que se llevó por delante a la propia compañía y a un peso pesado como Arthur Andersen. Esta crisis hizo replantear el concepto de gobierno corporativo y puso en el centro del debate la importancia de una adecuada gestión de los riesgos de fraude. ¿Qué fue lo que falló? Quizá simplemente, la inexistencia de una cultura del riesgo, que permitió que un grupo de expertos y creativos consultores sobrepasara una línea roja para esconder irregularidades contables. Otro ejemplo, aunque en el extremo opuesto, es lo que le sucedió a Kodak, compañía líder en su sector que desapareció porque subestimó el impacto de la fotografía digital, algo que probablemente no habría ocurrido caso de existir una cultura del riesgo en armonía con la posición de liderazgo de la compañía.

Otro caso más reciente que muestra las potenciales ramificaciones adversas de los riesgos asociados a las personas viene de la mano de las revelaciones que trajo consigo el brusco despertar del movimiento #MeToo, y que obligaron a compañías de todo el mundo a examinar sus políticas internas sobre código de conducta, inclusión, diversidad y cumplimiento de las leyes de prevención del acoso sexual en el lugar de trabajo. Estos ejemplos demuestran la relevancia del rol del órgano de gobierno corporativo a la hora de fijar, transmitir y vigilar la cultura del riesgo.

Un buen ejemplo para ilustrar la discrepancia entre la percepción del riesgo que tienen las compañías y el verdadero riesgo que corren se enmarca en el área de la ciberseguridad, una preocupación que no deja de crecer entre los gestores de riesgos – un 30% en los últimos dos años – hasta situarse la primera de la lista, según datos último Informe Europeo de Gestión de Riesgos de 2020 elaborado por FERMA. Ahora, la crisis del Covid-19 ha acentuado aún más su importancia, tras el espectacular aumento de los ciberataques por el mayor uso de la red y la situación de mayor vulnerabilidad derivada del teletrabajo.

En este sentido, resulta interesante el resultado de un estudio realizado a escala global por Willis Towers Watson. En él, entre el 72% y 79% de las compañías encuestadas manifestaron tener los procesos correctos de control de riesgo, una estructura adecuada para gestionar la privacidad de los datos y amenazas de daños causados por terceros y/o empleados, y una arquitectura tecnológica bien protegida. Sin embargo, la misma encuesta dirigida a los propios empleados de las empresas encuestadas reveló que el 46% consideraba seguro abrir cualquier mensaje de correo electrónico recibido; el 41% reconocía hablar abiertamente de cuestiones relativas a sus

trabajos en sitios públicos; el 15% no había tenido inconveniente en compartir su contraseña con sus compañeros y otro 15% en navegar habitualmente por la red desde su ordenador corporativo y realizar descargas de software.

Nuestra experiencia internacional nos demuestra que las compañías líderes de su sector no solo cuentan con políticas, gobernanza o manuales de procedimientos, sino que miran la correlación riesgo-persona. En otras palabras, entienden el peso del comportamiento del capital humano en la materialización de sus riesgos - ya sean estratégicos, regulatorios y legales, financieros u operacionales - facilitan el diálogo entre las funciones de "Riesgo" y "Recursos Humanos", y desarrollan especialistas, liderados por la alta dirección.

Este es el enfoque adecuado para lograr la resiliencia, una fortaleza imprescindible para competir en el contexto de volatilidad, digitalización y globalización en el que nos encontramos. La reflexión se hace, por tanto, necesaria. ¿Están las compañías españolas bien armadas para sobrevivir en este escenario? ¿Es amplio el espectro de mejora? ¿Qué papel debe jugar los órganos de gobierno? Desde mi punto de vista, no hay tiempo que perder.

Fuentes:

Presentación de Alberto Gallego en el Foro de Gerencia de Riesgos

<https://www.willistowerswatson.com/en-IN/Insights/2019/02/human-capital-risk-through-a-ceos-prism>

<https://www.ferma.eu/publication/the-european-risk-manager-report-2020-key-findings/>