

NOTICIAS



INFORMACION Y ESTUDIOS DE REFERENCIA DE RIESGOS

EPOCA II

NUMERO XXIV

OCTUBRE 1.999

EL FUTURO ES LA GERENCIA DE RIESGOS

Por Ina Barker, ex directora ejecutiva de AIRMIC*

PAG.

EL FUTURO ES LA GERENCIA DE RIESGOS

*Por Ina Barker, ex directora ejecutiva de AIRMIC**

A medida que nos aproximamos al milenio, parece que cada uno de nosotros observe el futuro en una bola de cristal. Nadie puede decir con certeza qué nos deparará el Siglo XXI, pero examinando las tendencias de hoy en día podemos confiar en que la aldea global se hará más pequeña y que el papel del gerente de riesgos será más importante.

La gerencia de riesgos se enfrenta a un excitante futuro. Llegará a integrarse más en la estrategia y el centro de operaciones de las empresas. Tendrá la oportunidad de contribuir al beneficio y al éxito más allá de ser una simple apaga fuegos, alcanzando el nivel de la alta dirección.

¿Porqué, estoy tan segura de ello? Porque las organizaciones se están dando cuenta de la necesidad de contar con alguien que lleve todas las cuestiones relacionadas con la gerencia de riesgos al centro de la gestión, de forma que puedan demostrar a sus partícipes que se han considerado todos los riesgos y se han tomado las decisiones apropiadas para financiarlos y controlarlos.

Entorno empresarial: la globalización continuará creciendo por la exigencia de obtener economías de escala, materias primas y mano de obra más baratas, la necesidad de repartir los costes de investigación y desarrollo internacionales, y el impacto de las telecomunicaciones.

Las fusiones continuarán, creamos o no que son beneficiosas. Hace tres años, Charles Handy dijo que el 70 por ciento del comercio mundial se controlaba por apenas unas 500 corporaciones. Con las últimas fusiones este número se ha reducido.

Esto tiene serias implicaciones dadas las presiones políticas que podrían ser ejercidas sobre los gobiernos, por no mencionar la restricción en la capacidad de elección de los consumidores, la posibilidad de desarrollarse los monopolios, y el efecto de limitar las fuentes de aprovisionamiento. Pero todo esto conlleva oportunidades de conseguir más rápidamente nuevos productos para un mercado más amplio, lo cual también supone riesgos.

La escena política está cambiando y existe la posibilidad de que, junto a los actuales planes locales de descentralización en el Reino Unido, veamos en el próximo milenio a la Federación de Estados de Europa, trayendo cambios en la legislación de sociedades y penal. ¿Optaremos por utilizar el sistema europeo de consenso, opuesto a nuestro tipo de justicia más contradictorio?

La compañía virtual está convirtiéndose en una realidad. Cada vez más organizaciones están negociando en Internet la externalización de servicios y funciones. Se está pronosticando ya que algunas grandes corporaciones podrían externalizar todos sus servicios, quedándose únicamente con un reducido equipo directivo empleado por la compañía.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) incrementarán su influencia, en palabras del informe de "Control Risks" no habrá lugar donde esconderse. Pero esto es probablemente lo adecuado cuando uno considera problemas como los del Exxon Valdez y la Brent Spar. Es importante trabajar conjuntamente con las ONG.

Entorno económico: habrá un número cada vez menor de monedas. A partir del 1 de enero de 1.999, 11 monedas pasaron a integrarse en el Euro, y hay ya muchos negocios ingleses que lo utilizan, aunque no formen parte de Eurolandia ¿Conoceremos en el siglo XXI una época en la que sólo existan dos o tres monedas a escala mundial?

Estamos conociendo las bandas de inflación más estrechas en el mundo desde hace 20 años. ¿Veremos más situaciones de inflación cero? ¿Qué repercusión tendrá esto? Hace años en Suiza tuvieron inflación cero y no estuvieron cómodos con esa situación.

Actualmente existe una diferencia significativa entre las tarifas de mano de obra del Este y del Oeste, ¿se estrechará este margen? Yo pienso que si, pero ¿cuáles serán las implicaciones? Quizás no queramos una armonización de tarifas en Europa pero ¿se puede evitar? ¿Cómo afectará al precio de los productos?

Muchos de estos cambios tienen implicaciones en los grandes riesgos, algunas buenas y otras no tanto. Estos riesgos necesitarán ser gerenciados tanto a escala gubernamental como de empresa.

Entorno social: el desarrollo sostenible tendrá mayor presencia en la agenda del próximo siglo, debido al crecimiento de la población mundial y al cambio climático. Esto por supuesto puede traer nuevas oportunidades; por ejemplo, en la gestión de la sanidad y en la creación de alimentos más baratos.

Pero también tendrá enormes riesgos para la población, su supervivencia y el medio ambiente. ¿Cómo establecer un balance beneficioso entre la necesidad de proteger a las personas y al medio ambiente? ¿Los meganegocios globales tendrán una responsabilidad acrecentada en el cuidado de los desempleados y los refugiados desplazados por el cambio climático, más allá de sus contribuciones fiscales?

La ciencia está llegando a ser cada vez más sofisticada. ¿Serán siempre usadas para el bien la biotecnología y la ingeniería genética? El debate sobre los alimentos modificados genéticamente es un buen ejemplo, y el director ejecutivo del futuro necesitará realmente la sabiduría de Salomón.

Recientemente, asistí a una conferencia impartida por un importante académico norteamericano y el secretario de la mayor sociedad anónima británica. El mensaje fué el siguiente: "Si vamos a entrar en el siglo XXI con la ética del XX, no sobreviviremos".

Todas las grandes catástrofes, las más recientes Chernobyl, Exxon Valdez y Barings Bank, han sido causadas por las acciones de las personas. La clave del problema en Chernobyl, por ejemplo, fue el error de dos ingenieros que pasaron por alto paradas automáticas y tomaron sus propias decisiones en la operación, lo que causó el desastre.

Desgraciadamente, no creo que en el próximo milenio tengamos un completo cese de los conflictos, ¡las personas todavía estarán aquí! Los conflictos continuarán surgiendo de la injusticia, los desacuerdos políticos y las diferencias étnicas.

El entorno de las personas: los cambios demográficos acelerarán en el próximo siglo el envejecimiento de la población. Vivir más tiempo está bien para aquéllos que tienen suficientes ingresos de sus pensiones y que gocen además de buena salud, pero cada vez se contratan menos trabajadores y se crean negocios más pequeños –alrededor del 90% de las empresas en el Reino Unido, y otras tantas en Europa, emplean a menos de 250 personas-, ¿reconocen las pequeñas y medianas empresas su responsabilidad en animar a la gente a recurrir a sus pensiones a una edad temprana?

Quizás nosotros hemos tratado bien este problema en el Reino Unido, pero ¿qué pasa con otros países de Europa y más lejanos?

El VIH y el SIDA han sido casi olvidados, pero recientemente se ha revelado que como resultado de la epidemia de SIDA en Sudáfrica la expectativa de vida se ha reducido de 67 a 47 años. ¿Cuál será el efecto de los costes sanitarios y de la carencia de una población trabajadora efectiva sobre la economía?

La tendencia es de obtener más ingresos y más tiempo libre, creándose mayores oportunidades para la industria del ocio. Pero ¿se puede aplicar esto a todos?. El informe RSA sobre la redefinición del trabajo, indica que habrá que ser mucho más flexible en nuestra vida respecto al trabajo que hacemos. Se requerirán nuevos conocimientos. Las personas serán más importantes desde la óptica corporativa, ya que constituyen el capital intelectual de la compañía y se necesitan para que la empresa tenga éxito.

Pero ¿cuál es el futuro papel de los gerentes de riesgos? Tendrán que ser capaces de ver el panorama general y saber como afectará a su negocio global. Necesitarán comprender qué hay detrás del pensamiento estratégico de su consejo de administración y qué impacto tiene en su papel en la empresa.

Estamos en un período de transición, lo que es siempre confuso e incómodo. A pesar de haber basado mi carrera en la gerencia de riesgos, ¡soy una optimista! Creo que podemos ayudar a los directivos a crear nuevas oportunidades y mejorar el éxito de los negocios.

¿Que es lo que las empresas necesitarán hacer para tener éxito en el siglo XXI?

Quizás he estado hablando sobre grandes corporaciones, pero mis comentarios se pueden aplicar igualmente al sector público, a las administraciones locales, el servicio nacional de salud, las pequeñas y medianas empresas.

En primer lugar, deberán reconocer y respetar los intereses de todos sus partícipes – los clientes, los proveedores, los inversores, las personas y la comunidad en general -. Este objetivo que, de acuerdo con el “Centre for Tomorrow’s Company”, implica relaciones con todas estas partes, desemboca en un ciclo de desarrollo continuo.

Las pautas para alcanzar esta meta son las siguientes:

- Establecer un objetivo y una dirección claros para la organización.
- Especificar los valores por los que la organización desea vivir.
- Crear un modelo de éxito que incluya al mismo para cada relación clave.
- Medir el progreso y tomar acciones correctivas.

Todos estas pautas constituyen aspectos estratégicos para los directores ejecutivos y el consejo de administración, pero es imperativo para los gerentes de riesgos estar implicados en esta etapa de toma de decisiones vitales, ayudando a crear la cultura y la filosofía de la organización. Esta implicación - basada en un compromiso desde lo más alto - asegurará a los gerentes de riesgo su control y los capacitará para motivar a otros en este proceso.

Las compañías no sobrevivirán si no son competitivas en términos mundiales. Aspectos como la calidad, el precio, la elección de los mercados adecuados, la rápida respuesta al cambio en el clima económico y social, serán crecientemente esenciales.

Las organizaciones necesitan contar con una política ética para todas sus actividades de negocio, basada en un buen gobierno corporativo.

Necesitan el alto compromiso de una plantilla profesional y preparada. Aunque la palabra diversión no aparezca mucho hoy en día en el lenguaje del empleo, tal y como dijo Sir Stuart Hampson, "deberíamos disfrutar siendo empleados y ser felices en el trabajo".

Las compañías deben ser innovadoras, no sólo en el sentido de desarrollar nuevos productos y servicios, si no también en el de encontrar nuevas vías para financiar los riesgos. Y quizás incluso en el de abrir nuevos caminos para compartir su experiencia con las zonas menos desarrolladas del mundo. Es interesante ver como las compañías del sector del agua se benefician de ello, compartiendo con los países africanos su experiencia para mejorar el abastecimiento de agua.

Y las compañías necesitan conocimientos. Crear el conocimiento adecuado, usarlo y compartirlo con los partícipes adecuados, será vital en el próximo siglo por la gran cantidad de información que estará disponible a través de Internet y las redes internas.

La gerencia de riesgos convencional ha estado basada en los riesgos/peligros para los activos (lo que incluye al personal), limitada a menudo a los riesgos asegurables en el sentido tradicional. Pensamos en los daños materiales provocados por el fuego, las inundaciones, el robo, los actos maliciosos y causas similares. También pensamos en los daños a las personas por los riesgos sanitarios y las lesiones por malas prácticas. Y pensamos en la pérdida de beneficios como consecuencia de daños materiales o actos fraudulentos.

Como todos sabemos, la gerencia de riesgos tiene cuatro procesos clave:

- Identificación de los riesgos.
- Evaluación de sus consecuencias.
- Programas de reducción y control de los riesgos.
- Financiación de los riesgos.

Los programas de reducción de los riesgos se han enfocado hacia medidas físicas, tales como control monitorizado de riesgos, rociadores automáticos, medios de seguridad y similares; prácticas y procedimientos para mejorar la salud y la seguridad laboral; cumplimiento de la legislación; y medidas contractuales como transferir a terceros la responsabilidad de los riesgos.

La financiación del riesgo ha recaído significativamente en los aseguradores y/o reaseguradores. Se han desarrollado programas globales de seguros para cubrir los activos y las responsabilidades en todo el mundo. El uso de cautivas ha crecido enormemente en las pasadas décadas, a medida que las corporaciones han ido absorbiendo más riesgo.

Pero los riesgos inasegurables abundan todavía y a menudo se soportan directamente por la cuenta de pérdidas y ganancias.

El asesoramiento sobre los riesgos ha sido prestado por corredores y aseguradores hasta donde ellos han sido capaces de llegar, incrementándose en áreas específicas, tales como la del medio ambiente, con la asistencia buscada en los especialistas en la materia.

La cualificación y habilidades del gerente de riesgos ha surgido frecuentemente del conocimiento del seguro. Algunos, como yo misma, han crecido desde la industria, otros a partir de la gerencia y la operación de proyectos.

AIRMIC redefinió la gerencia de riesgos para sus miembros, hace dos años, como: "la actividad de protección y beneficio a partir de los recursos corporativos y los activos ". Esto ha creado un mar de cambios para muchos gerentes de riesgos.

Su papel consiste ahora en aplicar la gerencia de riesgos a todos los riesgos y peligros para la organización, no únicamente a los de los activos físicos. Esto incluye tanto a los activos intangibles como a los tangibles, y a menudo se refiere a la gerencia de riesgos integral, que consta de siete aspectos:

- El riesgo de reputación, incluyendo la imagen de marca (¿Recuerdan a NIKE con el fútbol?).
- Los conocimientos corporativos y de los empleados (instituciones financieras, comerciantes/supermercados).
- La propiedad intelectual (defensa del nombre y la marca comercial).
- Los derechos legales.
- La responsabilidad social hacia la comunidad en su sentido más amplio, cuando se consideren nuevos proyectos.
- La información tecnológica, su uso y desarrollo (uso no autorizado y delito informático).
- El riesgo de no cambiar (se es competitivo o se exige responsabilidad a los administradores).

Los procesos clave de la gerencia de riesgos también cambian.

La identificación del riesgo debe abarcar un mapa de riesgos, fijando las autovías y enlaces a tomar donde el control del riesgo es imperativo.

Paul Hopkin, gerente de riesgos de la BBC y presidente del grupo especial de gerencia de riesgos integrada de AIRMIC, recomienda una matriz de riesgos que identifique:

- Categoría del riesgo – estratégico, de proyecto/táctico u operativo.
- Tipo de riesgo - de reputación, financiero y comercial, y de infraestructura.

Algunas ilustraciones del nuevo pensamiento del riesgo:

Decisiones estratégicas de la gerencia: si nosotros probamos un nuevo producto alimenticio que ha sido genéticamente modificado ¿cómo afectará a nuestra reputación? Si nos fusionamos con un banco europeo, ¿estaremos contentos porque posean una pequeña compañía de seguros que quizás tenga grandes responsabilidades residuales?

Infraestructura: ¿deberían separarse las funciones del presidente y el director ejecutivo? ¿Las actividades operativas descentralizadas están suficientemente auditadas para asegurar el cumplimiento de la política del grupo?. Esto no debe aplicarse únicamente a los controles financieros.

Finanzas: ¿están cumpliendo los términos de referencia y auditados nuestros sistemas, procedimientos y recursos externos? ¿Están nuestros fondos e inversiones seguros?

Como alguien me dijo recientemente, un incendio de un millardo de libras podría no dañar la supervivencia de alguna compañía global, pero sí afectar a su reputación. Los nombres y marcas comerciales son críticos para la supervivencia de muchas compañías.

La financiación de los riesgos ha experimentado algunos cambios fenomenales. Sofisticados gerentes de riesgos están orientándose hacia un uso mayor de programas alternativos de transferencia de riesgos (ART), métodos que incluyen la utilización de líneas de crédito, derivados financieros y diferentes tipos de uso de los mercados de seguro y reaseguro.

Es esencial que los conocimientos financieros se adquieran correctamente desde el primer momento. Cualquier error podría tener consecuencias desastrosas para la organización.

El gerente de riesgos del siglo XXI necesitaría ser:

- Un facilitador.
- Un motivador.
- Un pensador estratégico.
- Un jugador de equipo.
- Un coordinador.
- Un excelente comunicador.

Y él o ella necesitarán buenos conocimientos financieros.

Su papel debe centrarse en reconocer el cuadro íntegro de riesgos y aplicar unas buenas prácticas de gerencia de riesgos en todo el mundo, a pesar de las diferentes situaciones económicas.

¿Existe un gerente de riesgos ideal que pueda cumplir este increíble papel? El debate queda abierto. Dependerá mucho del tipo de compañía, su cultura, sus actividades y su actitud con relación a la externalización de funciones y servicios.

De una cosa estoy segura, cualquier compañía que diga que un gerente de riesgos es prescindible, está pidiendo a gritos problemas.

*Ina Barker, ex directora ejecutiva de AIRMIC, preside el comité de la Federación de Asociaciones Europeas de Gerencias de Riesgos (FERMA) que organiza el Foro de Gerencia de Riesgos, a celebrarse del 23 al 27 de octubre de 1.999 en Berlín.

Este texto ha sido extraído de una conferencia dada para el Instituto de Seguros de Ipswich, Suffolk y Norte de Essex. La traducción es de AGERS.